CENGAGE Learning™

14ª Ed.

ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS



Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras

Longenecker Moore Petty Palich

Administración de pequeñas empresas

Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras

Justin G. Longenecker
Baylor University

Carlos W. Moore
Baylor University

J. William Petty
Baylor University

Leslie E. Palich
Baylor University

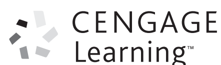
14a. ed.

Traducción

Guadalupe Meza Staines
Lorena Peralta Rosales
Traductoras profesionales

Revisión técnica

Ma. Estela Tena Loeza
Departamento de Mercadotecnia
Tecnológico de Monterrey
Campus Ciudad de México



Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur

CENGAGE Learning™

***Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras,* 14a. ed.**
Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore
J. William Petty, Leslie E. Palich

Presidente de Cengage Learning Latinoamérica:
Javier Arellano Gutiérrez

Director general México y Centroamérica:
Pedro Turbay Garrido

Director editorial Latinoamérica:
José Tomás Pérez Bonilla

Director de producción:
Raúl D. Zendejas Espejel

Coordinadora editorial:
María Rosas López

Editor senior:
Javier Reyes Martínez

Editor de producción:
Timoteo Eliosa García

Diseño de portada:
Ansialab

Composición tipográfica:
Ediciones OVA

Traducido del libro *Small Business Management: Launching and Growing Entrepreneurial Ventures*, 14a. ed
Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore,
J. William Petty, Leslie E. Palich

Publicado en inglés por South-Western/Cengage Learning © 2008
ISBN-13: 978-0-324-58397-7
ISBN-10: 0-324-58397-4

Datos para catalogación bibliográfica:
Longenecker, Justin G., Moore, Carlos W.,
Petty, J. William, Palich, Leslie E.
Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras, 14a. ed.

ISBN-13: 978-607-481-362-3
ISBN-10: 607-481-362-0

Visite nuestro sitio web en:
http://latinoamerica.cengage.com

En memoria



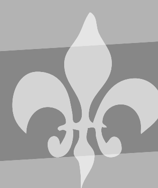
Justin G. Longenecker
Profesor Emérito de Administración
Hankamer School of Business
Baylor University
4 de mayo de 1917-14 de septiembre de 2005



Carlos W. Moore
Profesor de Marketing Edwin Streetman
Hankamer School of Business
Baylor University
3 de febrero de 1943-27 de mayo de 2007

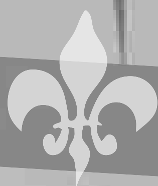
Es una enorme tristeza informarle de la muerte de dos de nuestros coautores y entrañables amigos. No podemos expresar en palabras la pérdida que sentimos. Su muerte no puede medirse por su ausencia en la revisión de este libro. Ellos fueron no sólo nuestros colegas, sino también nuestros confidentes y mentores, así como sólidos modelos de rol para nosotros y, literalmente, para miles de personas que los conocieron y amaron. En este libro lo exhortamos a considerar el legado que usted dejará al final de su viaje emprendedor. Justin y Carlos dejaron un legado que muy pocos soñaron dejar. No serán olvidados durante muchos años por venir.

En el trabajo con Justin y Carlos durante más de una década, hemos desarrollado una visión compartida acerca del libro. Mientras las responsabilidades específicas cambiaron para esta edición, el sueño de ayudar a otros a convertirse en emprendedores aún está vivo. Tenga la seguridad de que continuaremos construyendo el gran legado de este libro. Justin y Carlos estarían decepcionados con cualquier cosa menor y no estamos dispuestos a dejarlo caer.



Contenido breve

Contenido



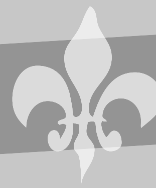
Parte dos

Parte tres

Parte cuatro

Parte cinco

Parte seis



Prefacio

¡Bienvenido a la decimocuarta edición de *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras.* Los libros de texto muy rara vez sobreviven en el mercado durante más de cinco o seis ediciones, mucho menos 14, pero éste lo ha logrado. Esta edición representa más de cuatro décadas de escribir acerca de la pequeña empresa. ¿Por qué este libro no sólo ha sobrevivido, sino que ha sido líder en el mercado durante tanto tiempo? Hay una razón, *¡compromiso!* Aun cuando el equipo de autores ha cambiado algo a lo largo de los años, hay una constante: siempre hemos medido el éxito por la eficacia de nuestra presentación a usted, el lector. Sin embargo, aun cuando tal vez usted no ha seleccionado este libro, lo consideramos nuestro cliente y hacemos todos los esfuerzos para ser sensibles a sus necesidades. De hecho, hemos tomado en consideración su punto de vista cuando escribimos cada capítulo y nos esforzamos al máximo en hacer que el material sea informativo, fácil de comprender y de lectura interesante.

Al escribir esta obra celebramos la iniciativa de los propietarios de pequeñas empresas en todas partes; son nuestros héroes. Y entre ellos se encuentra Sharonda Youngblood.

Como madre de tres hijos y profesora en la Universidad Sullivan en Louisville, Kentucky, Youngblood empezó a preocuparse por los desafíos a los que se enfrentaban sus estudiantes, como los precios más altos de los libros de texto. Pensando, "Debe haber una forma mejor", llegó al concepto de una librería amistosa con la comunidad, Youngblood's Books, en donde los clientes tendrían la opción de cambiar los libros previamente leídos por crédito en la tienda. Aun cuando pensó que era una gran idea, Youngblood prudentemente hizo una amplia investigación y visitó las librerías en otras áreas del estado. Dijo: "Estaba disponiendo de mi dinero en el negocio y quería estar segura de que no estaba haciendo algo de lo que después me arrepentiría. Algunos de los propietarios de librerías fueron muy alentadores y me dieron algunas excelentes ideas. Incluso compré algo de su inventario". YoungBlood's Books se ha reubicado de su sede original a un edificio nuevo y más grande, pero todavía conserva su ambiente acogedor y centrado en la comunidad.

Administración de pequeñas empresas es un tributo a todos los Sharonda Youngblood del mundo, emprendedores que desean crear algo que tenga un significado. Creemos apasionadamente que este libro puede hacer una contribución en verdad significativa al mundo y la vida de los emprendedores y nos comprometemos a darle a usted lo mejor.

Siga sus sueños

Los emprendedores deben albergar GRANDES sueños, identificar oportunidades en donde otros sólo ven fracasos. ¿Sabía usted que Benjamín Franklin fue amonestado para que dejara de experimentar con la electricidad? ¡Es cierto! Tratar de mejorar la función confiable y perfectamente operativa de la lámpara de petróleo se consideraba como algo absurdo y una pérdida de tiempo. E incluso Thomas Edison, un astuto emprendedor por derecho propio, trató de desalentar a su amigo Henry Ford, para que dejara de trabajar en su osada idea de construir un automóvil de motor. Convencido de que la idea no tenía ningún valor, Edison le aconsejó a Ford que renunciara a su extravagante sueño y en vez de eso trabajara para él. Sin embargo, Ford se mantuvo firme y siguió incansable su sueño. El progreso fue lento. Aun cuando su primer intento produjo un vehículo sin mecanismo de reversa, Ford sabía que podría lograr que sucediera y, por supuesto, lo hizo. Las personas como Franklin y Ford albergaron grandes sueños y se atrevieron a hacer grandes cosas y ahora todos nos beneficiamos gracias a sus logros. ¿Puede imaginar un mundo sin luz eléctrica ni automóviles? ¡Las contribuciones de esos emprendedores han sido inconmensurables!

Este libro presenta paso a paso el conocimiento y los puntos de vista necesarios para dirigir y administrar una pequeña empresa. De manera simultánea se enfoca en una preocupación mucho más amplia: la búsqueda de sueños emprendedores. Los emprendedores crean negocios para cumplir sueños, para ellos mismos, sus familias, empleados y comunidades. Por consiguiente, cuando escribimos acerca de la pequeña empresa, estamos escribiendo acerca de individuos cuyas vidas de negocios han tenido un impacto sobre una gran variedad de personas.

La meta de la decimocuarta edición es proporcionar una instrucción y una guía que incrementarán de forma considerable sus probabilidades de éxito cuando inicie su jornada emprendedora. Esperamos que la información que se presenta en esta obra y las herramientas y apoyos que la acompañan, contribuyan a alcanzar las variadas metas de quienes buscan una carrera independiente en los negocios, ya sea directa o indirectamente, a través del sabio consejo del profesor que ha seleccionado este libro.

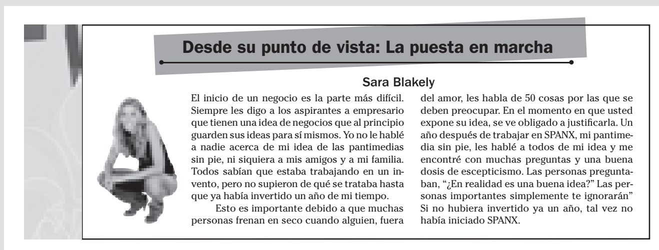
¡Nunca ha habido un momento más emocionante para ser empresario! Si usted tiene un compromiso lo bastante poderoso con su sueño, de forma creativa o en otra vencerá todos los obstáculos que le esperan. Las nuevas empresas pueden crear un increíble valor personal tanto para los emprendedores como para los inversionistas que los respaldan con su tiempo y dinero. Las nuevas empresas también deben proteger y mejorar la calidad de vida, al crear empleos y proporcionar nuevos productos y servicios a aquellos que los valoran.

¡Nuestros mejores deseos para usted en una desafiante y exitosa experiencia de aprendizaje!

¿Qué hay de nuevo?

Un propósito central de esta nueva edición es presentar un contenido actual y pertinente de formas únicas e interesantes. Cuando empezamos a escribir, encontramos muchas ideas, tendencias, empresas y personas innovadoras acerca de las cuales comentar.

Esta edición ofrece numerosas cosas nuevas, con abundantes ejemplos reales para mantener el interés tanto de los lectores de primera vez como de los de ediciones anteriores.



Desde su punto de vista: La puesta en marcha

Sara Blakely

El inicio de un negocio es la parte más difícil. Siempre les digo a los aspirantes a empresario que tienen una idea de negocios que al principio guarden sus ideas para sí mismos. Yo no le hablé a nadie acerca de mi idea de las pantimedias sin pie, ni siquiera a mis amigos y a mi familia. Todos sabían que estaba trabajando en un invento, pero no supieron de qué se trataba hasta que ya había invertido un año de mi tiempo.

Esto es importante debido a que muchas personas frenan en seco cuando alguien, fuera del amor, les habla de 50 cosas por las que se deben preocupar. En el momento en que usted expone su idea, se ve obligado a justificarla. Un año después de trabajar en SPANX, mi pantimedia sin pie, les hablé a todos de mi idea y me encontré con muchas preguntas y una buena dosis de escepticismo. Las personas preguntaban, "¿En realidad es una buena idea?" Las personas importantes simplemente te ignorarán" Si no hubiera invertido ya un año, tal vez no había iniciado SPANX.

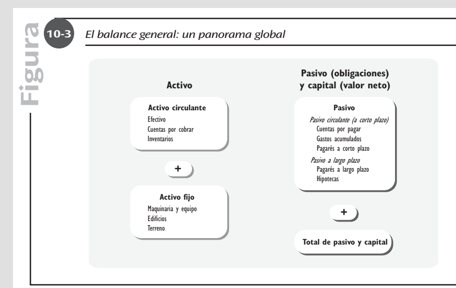
- Estamos emocionados acerca de nuevas características que disfrutará inmensamente. En nuestro trabajo a lo largo de los años, hemos llegado a conocer a muchos empresarios que representan lo mejor del espíritu emprendedor. Queríamos que usted tuviera el beneficio de compartir algunas de sus experiencias de vida, de manera que formamos un grupo de emprendedores del tipo al que usted le gustaría recurrir cuando necesitara un consejo. Lo llamamos nuestro "equipo de apoyo". Nos basamos en sus experiencias para complementar lo que presentamos en los capítulos. Usted escuchará a su profesor (si está inscrito en un curso) y a los autores de este libro, pero también aprenderá de la sabiduría y los puntos de vista maduros de individuos talentosos que han pasado muchos años en el campo empresarial. Sus comentarios aparecerán a lo largo del desarrollo del libro en la sección denominada *Desde su punto de vista*.

- Numerosas recuadros de la sección *Vivir el sueño* capturan a los emprendedores en acción a medida que se enfrentan a los desafíos de la pequeña empresa y del desarrollo emprendedor. Para darles más profundidad a esas secciones y asegurar la exactitud, los autores se mantuvieron en comunicación, ya sea por correspondencia o mediante conversaciones personales, con muchos de los emprendedores cuyo perfil se presenta.

- En esta edición hay 13 casos nuevos, los cuales se basan en los recursos de la popular serie de televisión titulada *Small Business School*; reúnen segmentos de video de gran interés y material de los casos en el libro. La instrucción del caso, incrementada con videos filmados en la ubicación de empresas tan diversas como Mo's Chowder, Le Travel Store y Biolife LLC, hacen que el estudio de la administración efectiva de las pequeñas empresas sea mucho más interesante.

- El capítulo ofrece una presentación más amplia de la forma de redactar un plan de negocios. Además de describir cómo redactar un plan, proporcionamos más perspectivas acerca de los propósitos de un plan de negocios y de la forma de determinar el tipo y la cantidad de planeación que tienen sentido para usted como emprendedor.

- La comprensión y la utilización de la información financiera a menudo les resulta difícil a los propietarios de pequeñas empresas y a los estudiantes por igual. Algunos de nuestros lectores se sienten incómodos con el tema o intimidados por él. Sin embargo, dada su importancia en la administración de una empresa, los estados financieros se pueden ignorar sólo bajo su propio riesgo. Conforme a eso, le hemos prestado una cuidadosa atención al tema, esforzándonos siempre porque los aspectos de las finanzas sean más comprensibles, incluso intuitivos.



Cómo lograr lo mejor

Administración de pequeñas empresas está organizado para ayudar al lector y a los futuros empresarios a tener éxito en cualquier área que elijan. El amplio espectro del contenido, aplicaciones, casos, ilustraciones, historias y otros detalles ofrecidos en la obra han ayudado a muchos propietarios de pequeñas empresas a que sus sueños se conviertan en realidad. Con un enfoque en el aprendizaje, nuestras secciones hacen hincapié en las actividades prácticas que capturan el interés del lector y garantizan un conocimiento práctico.

- ***Características únicas de Bajo los reflectores***. El inicio del capítulo en la sección *Bajo los reflectores* ofrece un perfil y una sorprendente diversidad de propietarios de empresas, cuyas perspectivas y conocimientos únicos sobre la forma de iniciar, dirigir y hacer crecer una empresa ayudarán al lector a identificar y explorar toda la gama de problemas a los que se enfrentan los propietarios de empresas existentes. Diez de esas secciones están enriquecidas con videos, debido a que no hay nada que ayude al lector a dominar las lecciones de las pequeñas empresas y del desarrollo emprendedor como verlas cuando se ponen en práctica.



- ***Apoyo único para desarrollar un plan de negocios.*** El material en la Tercera parte, "Desarrollo del plan de negocios de la nueva iniciativa de negocios" es integral al aprendizaje de cómo desarrollar planes factibles. Las plantillas de los planes de negocio adicionales que se encuentran en Small Business Management Online (http://sbmonline.swlearning.com) están estrechamente alineadas con los enfoques de planeación presentados en el libro.

- ***Sistema de aprendizaje integral.*** Nuestro sistema de aprendizaje integral utiliza los objetivos de aprendizaje de cada capítulo para darle estructura y congruencia al contenido del libro, a los auxiliares del aprendizaje y del instructor, todos los cuales están ajustados a esos objetivos. Los objetivos numerados se introducen en la sección de *Una mirada hacia delante* y cada uno se aborda de forma concisa en la sección *Una mirada retrospectiva* al final de cada capítulo.

Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo usted podrá:

1 Explicar el propósito y los objetivos de los planes de negocios.
2 Dar la razón fundamental para redactar (o no redactar) un plan de negocios cuando se pone en marcha una nueva iniciativa de negocios.
3 Describir el contenido y formato preferidos para un plan de negocios.
4 Ofrecer un consejo práctico acerca de la redacción de un plan de negocios.
5 Explicar qué es lo que buscan los inversionistas en un plan de negocios.

Una mirada **RETROSPECTIVA**

1 Explicar los factores que hacen únicas a las empresas familiares.
- Los miembros de la familia tienen una participación especial en las empresas familiares.
- Los intereses de la empresa (producción y rentabilidad) se superponen con los intereses familiares (cuidado y crianza) en una empresa familiar.

El sistema de aprendizaje integral también simplifica la lectura y la preparación de exámenes. Las notas de lectura en el *Manual del instructor* están agrupadas por objetivo de aprendizaje e identifican las diapositivas que se relacionan con cada objetivo. Las preguntas en el *Banco de exámenes* también están agrupadas por objetivo. Una tabla de correlación al inicio de cada capítulo del *Banco de exámenes* permite la selección de preguntas que cubren todos los objetivos o que hacen hincapié en los que se consideran más importantes.

Vivir el sueño Desafíos empresariales



La incubación, una cura para las infecciones en los hospitales

MedMined se dedica al negocio de salvar vidas, así como al de ahorrarles dinero a los hospitales y las compañías de seguros. Al utilizar la obtención de datos y los métodos de información artificiales para identificar las fuentes de infecciones, ayuda a los hospitales a reducir el número de pacientes con infecciones adquiridas en el hospital. Los productos y servicios de la empresa están salvando, en promedio, a alrededor de cinco personas cada semana. Eso es un gran alivio para cualquiera que haya estado internado alguna vez en un hospital.

La National Business Incubating Association (NBIA), le otorgó a MedMined su Outstanding Incubator Client Award en 2002 y su Outstanding Incubator Graduate Award en 2005. Las ventas de MedMined aumentaron de $5 000 en 2000 a $1.2 millones en 2003 [(el año en que "se graduó" en el centro de tecnología de Advancement of Developing Industries (OADI)] y a $3.3 millones en 2004. Eso es un crecimiento de más de 600 por ciento en cinco años. El centro incubador de tecnología OADI contribuyó a este crecimiento desarrollando un programa de capacitación para la fuerza de ventas de MedMined y capacitando al equipo de MedMined sobre la forma de crear una presentación efectiva para recabar fondos, que condujo a un fondo inicial de capital de riesgo de $2 millones en 2001.

MedMined superó la etapa de la incubadora y en la actualidad arrienda un piso completo de un edificio de oficinas en Birmingham, Alabama. Su personal se incrementó de tres empleados en 2000 a 45 en 2005. Según Stephen Brossette, el fundador de MedMined, el hecho de ser un cliente de incubadora proporcionó el sello de aprobación que necesitaba la empresa para atraer clientes; la experiencia de MedMined es un

- ***Vivir el sueño.*** Los ejemplos prácticos del mundo de la pequeña empresa y del desarrollo emprendedor tienen un valor tanto inspirador como instructivo. Los cuadros de *Vivir el sueño* aparecen en coyunturas críticas a lo largo de los capítulos, renovando y refrescando los conceptos del capítulo con experiencia documentada en empresarios reales.
- ***Actividades en Internet.*** Los ejercicios estructurados en Internet aparecen al final de cada capítulo y fueron diseñados para familiarizar al lector con los mejores recursos en línea para la pequeña empresa. Estos ejercicios dirigen al lector hacia sitios web específicos, impulsándolos a búsquedas orientadas, analizar la objetividad de lo que encuentran y teorizar acerca de lo que se podría hacer mejor. El futuro de la tecnología en la pequeña empresa está totalmente abierto: estos ejercicios logran mucho para asegurar que el lector estará bien informado acerca de las tendencias que debe observar.
- ***Ejercicios Usted decide.*** Las situaciones de *Usted decid*e al final de cada capítulo son muy populares tanto para los estudiantes como para los profesores, debido a que presentan situaciones de negocios reales que requieren un examen de las decisiones operativas clave. Al adoptar el rol de propietario de una pequeña empresa en estos ejercicios, el lector obtiene una ventaja al abordar las preocupaciones de la pequeña empresa.
- ***Casos.*** Los casos, muchos de ellos nuevos en esta edición, están disponibles para cada capítulo, proporcionando oportunidades para que el lector aplique los conceptos del capítulo a situaciones empresariales reales.

Suplementos actualizados y mejorados

Todos los recursos y auxiliares que acompañan a la decimocuarta edición se han creado para respaldar una variedad de métodos de enseñanza, estilos de aprendizaje y situaciones en el aula.

- ***Manual del instructor.*** Las notas en el *Manual del instructor* están agrupadas por objetivo de aprendizaje y vinculadas con diapositivas PowerPoint que se relacionan con cada objetivo. El manual también contiene fuentes de materiales de audio y video, y otro material instructivo, respuestas a las *Preguntas para revisión y análisis*, comentarios acerca de las situaciones de *Usted decide* y notas de enseñanza para los casos. James A. Roberts, de Baylor University, revisó el material del *Manual del instructor* de esta edición.
- ***Banco de exámenes.*** James A. Roberts, de Baylor University, también revisó el *Banco de exámenes*. Las preguntas en dicho banco están agrupadas por objetivos de aprendizaje e incluyen preguntas de verdadero/falso, opción múltiple y para discusión. Una tabla de correlación al principio de cada capítulo del *Banco de exámenes* ayuda a los instructores a seleccionar las preguntas que cubren todos los objetivos o que hacen hincapié en aquellos más importantes para el curso específico del profesor. El *Banco de exámenes*, en Word, está disponible en el sitio web http://latinoamerica.cengage.com/longenecker y en el CD-ROM de Recursos para el instructor.
- ***Software de Exámenes ExamView®.*** ExamView contiene todas las preguntas que aparecen en el *Banco de exámenes* impreso. Este programa es un software de creación de exámenes fácil de utilizar y compatible con Microsoft Windows. Los instructores pueden añadir o editar preguntas, instrucciones y respuestas. Las preguntas se pueden seleccionar al azar, por número o viéndolas previamente en la pantalla. Los profesores también pueden crear series de preguntas en línea a través de Internet, de una red del área local (LAN) o de una red de área amplia (WAN).

- ***PowerPoint® para los instructores.*** Un paquete completo de PowerPoint se encuentra disponible como auxiliar de presentación en las conferencias. La proyección dirigida por computadora hace que sea fácil utilizar estas coloridas imágenes para darles más énfasis e interés a las conferencias. Las diapositivas en PowerPoint, preparadas por Charlie Cook de University of West Alabama, están disponibles tanto en el CD-ROM de Recursos para el instructor como en el sitio web, protegido por una contraseña.

- ***CD-ROM de Recursos para el instructor.*** Los instructores pueden tener un rápido acceso a todos estos auxiliares en el CD-ROM (IRCD) de Recursos para el instructor, fácil de utilizar, que permite al usuario revisar, editar y copiar electrónicamente todo lo que necesita. El CD contiene el *Manual del instructor*, el *Banco de exámenes* en Microsoft y en diapositivas de ExamView, PowerPoint y ejercicios para acompañar el paquete opcional de Small Business and Entrepreneurship Resource Center.

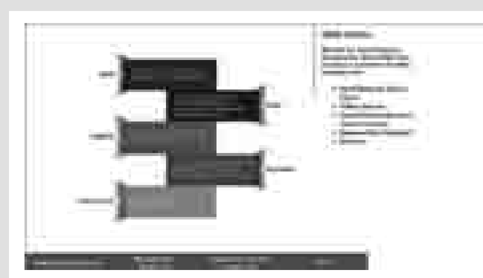
- ***Videos de la Small Business School.*** Las selecciones de la popular serie de televisión Small Business School en las estaciones PBS, disponibles en formato DVD, le permiten el acceso a algunas excelentes ideas funcionales en una variedad de pequeñas empresas innovadoras. Las pequeñas empresas que se incluyen son Joseph's Lite Cookies, Rodgers Chevrolet, Nicole Miller, eHarmony y Modern Postcard, entre otras. Estos videos llevan el mundo real a las aulas, permitiendo que el lector aprenda de los expertos.



- ***¡NUEVO! Small Business and Entrepreneurship Resource Center.*** Nuevo en esta edición es el Small Business and Entrepreneurship Resource Center (SBERC), de Gale. Este paquete opcional proporciona al lector el acceso a 900,000 artículos publicados en texto completo, directamente relacionados con la administración de pequeñas empresas, los cuales se pueden buscar fácilmente por tema, tipo de empresas y preguntas que se hacen comúnmente acerca de cómo hacer las cosas. Este poderoso recurso también incluye el acceso a cientos de muestras de planes de negocios y a las formas legales para iniciar una empresa en cualquier parte.



- ***¡NUEVO! Small Business Management Online (htpp://sbonline.swlearning.com).*** SMM Online le proporciona al lector una gran variedad de herramientas de aprendizaje para enriquecer su experiencia durante el curso. El paquete de SBM Online incluye todos los textos nuevos y el acceso a los videos de la Small Business School, a plantillas de planes de negocios, a ejercicios que acompañan el Small Business and Entrepreneurship Center y cuestionarios interactivos y conferencias electrónicas.



- ***WebTutor™ en Blackboard o en WebCT.*** Esta dinámica herramienta tecnológica complementa el libro al proporcionar un refuerzo interactivo que ayuda al lector a captar a fondo los conceptos clave. El entorno de enseñanza y aprendizaje reúne la administración del contenido, la evaluación, la comunicación, las oportunidades de colaboración, los cuestionarios, las clases de preceptores asignados y otras oportunidades para la instrucción interactiva que hacen que el mundo de los negocios cobre vida.

Este libro cuenta con una serie de recursos para el profesor, los cuales están disponibles en inglés y sólo se proporcionan a los docentes que lo adopten como libro de texto en sus cursos. Para mayor información, comuníquese a las oficinas de nuestros representantes o a las siguientes direcciones de correo electrónico:

Cengage Learning México y Centroamérica clientes.mexicoca@cengage.com
Cengage Learning Caribe clientes.caribe@cengage.com
Cengage Learning Cono Sur clientes.conosur@cengage.com
Cengage Learning Pacto Andino clientes.pactoandino@cengage.com

Las direcciones de los sitios web referidas en el libro no son administradas por Cengage Learning Latinoamérica, por lo que ésta no es responsable de los cambios o actualizaciones de las mismas.

Adición de un curso opcional

- ***BizPlan Builder® Express: Una guía para crear un plan de negocios con BizPlanBuilder, de Jian y Karpon.*** Ahora el lector puede aprender la forma de utilizar el software profesional de *BizPlanBuilder* 8.1, ganador de premios y un éxito de ventas, para crear un plan de negocios. Este paquete opcional de manual de trabajo/CD-ROM proporciona todos los aspectos esenciales para redactar planes de negocios basándose en el más reciente software de *BizPlan Builder* que permiten seguir las instrucciones paso a paso acerca de la preparación de cada sección de un plan. Las muestras fáciles de ajustar a las necesidades, los consejos, un detallado análisis de marketing que se vincula con herramientas demográficas y de marketing y las herramientas financieras útiles, hacen que resulte fácil crear un plan sólido. Los ejercicios y las actividades a lo largo del manual de trabajo aseguran que el lector comprenda a plenitud la forma de maximizar las herramientas dinámicas de *BizPlan Builder*.

  Combine este libro con *BizPlan Builder® Express* para obtener un paquete que le ayudará a lograr una ventaja en su trayectoria hacia el éxito en los negocios. Para mayor información comuníquese con su representante de Cengage Learning.

Agradecimientos y reconocimientos especiales

Hay numerosas personas con quienes tenemos una deuda de gratitud por su ayuda para convertir este proyecto en realidad. En particular, les damos las gracias a nuestros amigos en Cengage Learning y de manera muy especial a Michele Rhoades, Susan Smart y Jeanne Yost de Liflland *et al.*, Bookmakers. ¡Todos son verdaderos profesionales!

Un talentoso equipo de redactores contribuyó a una serie sobresaliente de materiales auxiliares. Nuestro agradecimiento especial al doctor James A. Roberts, profesor W. A. Mays de espíritu emprendedor en Baylor University, por su preparación del *Manual del instructor* y del *Banco de exámenes* y a Benjapon Jivasantikarn por proporcionar el plan de negocios que aparece en el apéndice A. También agradecemos a Charlie Cook de West Alabama University, quien elaboró las diapositivas en PowerPoint, y a Mary Abrahams, Peggy Davies y Joy Winand, todas de la Universidad Baylor. Y les enviamos algunas palabras de agradecimiento a nuestras esposas, Donna y Dianna, por su comprensión y apoyo durante este proceso.

Por sus útiles sugerencias y comentarios, que ayudaron a dar forma a esta edición, estamos agradecidos con los siguientes revisores y con muchos otros que, por razones de privacidad, decidieron permanecer en el anonimato.

Dr. Jeffrey Alstete
Iona College

David Ambrosini
Cabrillo College

Chandler Atkins
Adirondack Community College

Lee Baldwin
University of Mary Hardin-Baylor

Francis B. Ballard
Florida Community College

Hilton Barrett
Elizabeth City State University

Bill Bauer
Carroll College–Waukesha

Verona K. Beguin
Black Hills State University

Narendra C. Bhandari
Pace University

Greg Bier
Stephens College

Karen Bishop
University of Louisville

Ross Blankenship
State Fair Community College

John Boos
Ohio Wesleyan University

Marvin Borgelt
University of Mary

Don B. Bradley III
University of Central Arkansas

Steven Bradley
Austin Community College

Margaret Britt
Eastern Nazarene College

Mark Brosthoff
Indiana University

Penelope Stohn Brouwer
Mount Ida College

Rochelle R. Brunson
Alvin Community College

Kevin Chen
County College of Morris

Felipe Chia
Harrisburg Area Community College

Mike Cicero
Highline Community College

Edward G. Cole
St. Mary's University

Michael D. Cook
Hocking College

Roy A. Cook
Fort Lewis College

George R. Corbett
St. Thomas Aquinas College

Karen Cranford
Catawba College

George W. Crawford
Clayton College & State University

Bruce Davis
Weber State University

Terri Davis
Howard College

Bill Demory
Central Arizona College

Michael Deneen
Baker College

Sharon Dexler
Southeast Community College

Warren Dorau
Nicolet College

Max E. Douglas
Indiana State University

Bonnie Ann Dowd
Palomar College

Michael Drafke
College of Dupage

Franklin J. Elliot
Dine College

Franceen Fallett
Ventura College

R. Brian Fink
Danville Area Community College

Dennette Foy
Edison College

David W. Frantz
Purdue University

Janice S. Gates
Western Illinois University

Armand Gilinsky, Jr.
Sonoma State University

Darryl Goodman
Trident Technical College

William Grace
Missouri Valley College

William W. Graff
Maharishi University of Management

Mark Hagenbuch
University of North Carolina–Greensboro

James R. Hindman
Northeastern University
Suffolk University

Betty Hoge
Limestone College

Eddie Hufft
Alcorn State University

Sherrie Human
Xavier University

Ralph Jagodka
Mt. San Antonio College

Larry K. Johansen
Park University
Indiana Wesleyan University

Michael Judge
Hudson Valley Community College

Mary Beth Klinger
College of Southern Maryland

Charles W. Kulmann
Columbia College of Missouri

Rosemary Lafragola
University of Texas–El Paso

William Laing
Anderson College

Ann Langlois
Palm Beach Atlantic University

Rob K. Larson
Mayville State University

David E. Laurel
South Texas Community College

Les Ledger
Central Texas College

Michael G. Levas
Carroll College

Richard M. Lewis
Lansing Community College

Thomas W. Lloyd
Westmoreland County Community College

Elaine Madden
Anne Arundel Community College

Kristina Mazurak
Albertson College

James J. Mazza
Middlesex Community College

Lisa McConnell
Oklahoma State University–Oklahoma City

Angela Mitchell
Wilmington College

Frank Mitchell
Limestone College

Douglas Moesel
University of Missouri–Columbia

Michael K. Mulford
Des Moines Area Community College

Bernice M. Murphy
University of Maine–Machias

Eugene Muscat
University of San Francisco

John J. Nader
Grand Valley State University

Charles "Randy" Nichols
Sullivan University

Robert D. Nixon
University of Louisville

Marcella M. Norwood
University of Houston

Donalus A. Okhomina, Sr.
Jackson State University

Rosa L. Okpara
Albany State University

Timothy O'Leary
Mount Wachusett Community College

Pamela Onedeck
University of Pittsburgh–Greensburg

Claire Phillips
North Harris College

Dean Pielstick
Northern Arizona University

Mark S. Poulos
St. Edward's University

Julia Truitt Poynter
Transylvania University

Fred Pragasam
University of North Florida

Mary Ellen Rosetti
Hudson Valley Community College

Jaclyn Rundle
Central College

John K. Sands
Western Washington University

Craig Sarine
Lee University

Duane Schecter
Muskegon Community College

Matthew Semadeni
Texas A&M University

Marjorie Shapiro
Myers University

Sherry L. Shuler
American River College

Cindy Simerly
Lakeland Community College

James Sisk
Gaston College

Victoria L. Sitter
Milligan College

Bernard Skown
Stevens Institute of Technology

Kristin L. H. Slyter
Valley City State University

William E. Smith
Ferris State University

Bill Snider
Cuesta College

Roger Stanford
Chippewa Valley Technical College

Phil Stetz
Stephen F. Austin State University

Peter L. Stone
Spartanburg Technical College

James Swenson
Minnesota State University–Moorhead

Ruth Tarver
West Hills Community College

Darrell Thompson
Mountain View College

Melodie M. Toby
Kean University

Charles N. Toftoy
George Washington University

Charles Torti
Schreiner University

Gerald R. Turner
Limestone College

Barry L. Van Hook
Arizona State University

Brian Wahl
North Shore Community College

Mike Wakefield
University of Southern California

Charles F. Warren
Salem State College

Janet Wayne
Baker College

Nat B. White, Jr.
South Piedmont Community College

Jim Whitlock
Brenau University

Ira Wilsker
Lamar Institute of Technology

Nota para el profesor Por último, expresamos nuestro sincero agradecimiento a los numerosos profesores que utilizan el libro en escenarios tanto académicos como profesionales. Con base en muchos años de enseñanza y de escuchar a otros profesores y estudiantes, *Administración de pequeñas empresas* se ha diseñado para satisfacer las necesidades de sus lectores. Y seguimos escuchando y haciendo cambios en la obra. Por favor escríbanos o llámenos para ofrecer sugerencias que ayuden a que el libro sea todavía mejor para los futuros lectores. Comuníquese con Bill Petty al 254-710-2260 o en bill_petty@baylor.edu, o con Les Palich al 254-710-6194 o en les_palich@baylor.edu. Esperamos tener noticias suyas.

Acerca de los autores

JUSTIN G. LONGENECKER La colaboración de Justin G. Longenecker como coautor de *Administración de pequeñas empresas* inició con la primera edición de este libro. Fue autor de varios libros y numerosos artículos en revistas como *Journal of Small Business Management*, *Academy of Management Review*, *Business Horizons* y *Journal of Business Ethics*. Fue miembro activo de varias organizaciones profesionales y colaboró como presidente del International Council for Small Business. El doctor Longenecker creció en el entorno de una empresa familiar. Después de asistir al Central Christian College of Kansas durante dos años, continuó sus estudios para obtener su licenciatura en Ciencias Políticas en Seattle Pacific University, su maestría en Administración de Empresas en Ohio State University y su doctorado en Washington University. Impartió clases en Baylor University, donde fue profesor emérito Chavanne de Ética Cristiana hasta su fallecimiento en 2005.

CARLOS W. MOORE Carlos W. Moore fue profesor Edwin W. Streetman de Marketing en Baylor University, donde colaboró durante más de 35 años. Fue profesor distinguido la Hankamer School of Business, en donde impartió cursos de investigación de mercados y comportamiento del consumidor tanto para graduados como para estudiantes universitarios. El doctor Moore fue autor de artículos en revistas como *Journal of Small Business Management*, *Journal of Business Ethics*, *Organizational Dynamics*, *Accounting Horizons* y *Journal of Accountancy*. Su colaboración como autor de este libro inició con su sexta edición. El doctor Moore obtuvo un título de asociado en artes en Navarro Junior College en Corsicana, Texas, en donde más adelante fue nombrado Ex alumno del Año. Obtuvo su título de licenciado en Administración de empresas en University of Texas en Austin, con una especialización en Contabilidad, una maestría en Administración de Empresas de Baylor University y un doctorado en Texas A&M University. Además de cumplir con sus compromisos académicos, el doctor Moore prestó sus servicios como copropietario de un rancho y socio de una pequeña firma de consultoría de empresas hasta su fallecimiento en 2007.

J. WILLIAM PETTY J. William Petty es profesor de Finanzas y el Chairholder W. W. Caruth en Desarrollo Emprendedor en Baylor University. Tiene un doctorado y una maestría en Administración de Empresas de University of Texas en Austin y una licenciatura en Ciencias de Abilene Christian University. Ha impartido clases en Virginia Tech University y en Texas Tech University y ha prestado sus servicios como decano de la Escuela de Negocios en Abilene Christian University. Impartió clases de desarrollo emprendedor y cursos sobre pequeña empresa en China, Ucrania, Kazajstán, Indonesia, Tailandia y Rusia. Ha sido reconocido como profesor experto en Baylor. Sus intereses en la investigación incluyen adquisiciones de empresas de propiedad privada, administración de valores basada en el accionista, financiamiento de empresas pequeñas y emprendedoras y estrategias de salida para empresas de propiedad privada. Ha prestado sus servicios como coeditor del *Journal of Financial Research* y como editor del *Journal of Entrepreneurial and Small Business Finance*. Ha publicado artículos en varias revistas de finanzas y es coautor de dos importantes libros de finanzas corporativas, *Financial Management* y *Foundations of Finance*. El doctor Petty ha trabajado como consultor para compañías petroleras y de gas y para compañías de productos de consumo. También ha prestado sus servicios como experto en el tema en un estudio de las mejores prácticas realizado por el American Productivity and Quality Center sobre el tema de la administración basada en el valor del accionista. Fue miembro de un equipo de investigación patrocinado por el Departamento Australiano de Industria para estudiar la viabilidad de establecer un mercado público de valores para empresas de pequeño y mediano tamaños en Australia. Finalmente, colabora como presidente de verificación contable para una compañía de energía que cotiza en bolsa.

LESLIE E. PALICH Leslie E. Palich es profesor asociado de Administración y desarrollo emprendedor y profesor Ben H. Williams de Desarrollo emprendedor en Baylor University, donde imparte cursos de administración de pequeñas empresas, emprendimiento internacional, administración estratégica y administración internacional para graduados y estudiantes universitarios en Hankamer School of Business. También es director asociado del Programa de Estudios Empresariales en Baylor. Tiene un doctorado y una maestría en Administración de Empresas de Arizona State University y estudios de licenciatura del Manhattan Christian College. Sus investigaciones se han publicado en *Academy of Management Review*, *Strategic*

Management Journal, *Journal of Business Venturing*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Management*, *Journal of Organizational Behavior*, *Journal of Small Business Management* y otras revistas. Ha impartido clases de Desarrollo Emprendedor y Administración Estratégica en varios escenarios en el extranjero, incluidos Cuba, Francia, Holanda, Reino Unido y República Dominicana. Su interés en las oportunidades empresariales y en administración de pequeñas empresas data de sus años en la escuela primaria, cuando estableció un pequeño negocio de venta de productos para experimentar con la propiedad de pequeñas empresas. Esa primera experiencia se convirtió en un trampolín para otras empresas. Desde entonces ha sido propietario y ha operado varias empresas domésticas de negocios agrícolas, venta de automóviles, desarrollo de bienes raíces y servicios educativos, así como un negocio de importaciones.

Parte uno

El desarrollo emprendedor: Un mundo de oportunidades

Capítulos

Capítulo 1

La vida empresarial

Bajo los **REFLECTORES**

Bridgecreek
http://www.bridgecreek.com

Cuando Frank Jao salió de Vietnam comunista con su esposa y se dirigió a Camp Pendleton, California, no era la primera vez que se encontraba sin recursos. De hecho, salió de su hogar a la edad de 11 años. Aun cuando todavía asistía a la escuela, se sostenía trabajando seis horas al día repartiendo periódicos y, después de dos breves años, el distribuidor de periódicos le asignó las rutas de distribución de toda la ciudad de Da Nang. Para el momento en que tenía 13 años, tenía a seis empleados bajo sus órdenes.

Las lecciones que Jao aprendió de su familia, de su negocio de periódicos y de su vida independiente en Vietnam, le proporcionaron el ímpetu y la persistencia que lo ayudaron a desarrollar Bridgecreek, un centro cultural vietnamita único en el sur de California. Lo que empezó como un centro comercial de un solo edificio, en la actualidad es un campus comercial de 3,500 negocios propiedad de vietnamitas y el hogar de la población vietnamita más grande fuera de Vietnam. Un simple centro comercial se ha convertido en una ciudad por derecho propio y el gobernador de California le dio el nombre de "La pequeña Saigón". (Tal vez usted está familiarizado con La pequeña Saigón: sus puertas aparecieron en la película *Rápido y Furioso*.



Los impulsores del éxito de Frank Jao son similares a los que impulsan a millones de emprendedores en todo el país: el deseo de ser independientes, de crear y de prosperar.

Material suministrado por Hattie Bryant, Productora de Small Business School, the series on PBS, Stations Worldnet y the web en http//www.smallbusinessschool.org.



SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web

Una mirada hacia **DELANTE**



Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. **Analizar la disponibilidad de oportunidades empresariales y ofrecer ejemplos de empresas exitosas iniciadas por emprendedores.**
2. **Explicar la naturaleza del espíritu emprendedor o emprendimiento y cómo se relaciona con las pequeñas empresas.**
3. **Identificar algunos incentivos o recompensas de hacer carrera como emprendedor.**
4. **Describir los diversos tipos de emprendedores e iniciativas de emprendimiento.**
5. **Identificar cinco posibles ventajas de las pequeñas empresas con espíritu emprendedor.**
6. **Analizar los factores relacionados con la preparación del espíritu emprendedor e iniciar una carrera empresarial.**
7. **Explicar el concepto de legado emprendedor y los desafíos que implica construir un legado digno.**

¿Le gustaría convertirse en empresario para comenzar y operar una pequeña empresa de su propiedad? De ser así, no es el único. Hoy día, alrededor de 40 por ciento de los adultos dice que les gustaría iniciar una empresa propia, tratar de hacer algo por su cuenta y muchos están haciendo exactamente eso. Según la Small Business Administration (Oficina Estadounidence de la Pequeña Empresa) de Estados Unidos, cada año se inician 600,000 negocios tan sólo en ese país.[1] ¡Eso es más que una nueva iniciativa puesta en marcha cada minuto! Si usted sueña con ser algún día propietario de su empresa, el momento de empezar a prepararse es ahora.

La fiebre emprendedora también está invadiendo los campus de la nación, a medida que los estudiantes toman clases para aprender cómo iniciar, financiar y administrar sus propias empresas. John Fernandes, presidente y director general de AACSB International (la organización que acredita las escuelas de negocios en todo el mundo; lo expresa de esta manera: "El espíritu emprendedor seguirá creciendo y madurando hasta convertirse en una disciplina gerencial distinta. Los elementos del espíritu emprendedor surgirán como algo *esencial* para cualquier educación de negocios".[2] En otras palabras, en el mundo actual será mejor que los cursos de negocios que usted siga, cualquiera que sea su especialidad o título particular, incluyan el estudio del emprendimiento. Los estudiantes de negocios, junto con ingenieros, profesores, artistas, farmacéuticos, abogados, enfermeras y muchos otros, están oyendo el llamado a ser propietarios de sus propios negocios. ¡Estamos viviendo en un mundo de oportunidades empresariales, un mundo que es inmensamente más acogedor para los emprendedores de lo que era hace 20 años!

Usted está a punto de inscribirse en un curso que le será muy valioso si decide seguir una carrera empresarial o en las pequeñas empresas, o incluso si no lo hace. Una carrera empresarial puede brindarle una vida emocionante y recompensas personales importantes, al mismo tiempo que contribuye al bienestar de la sociedad. Como regla general, cuando hablamos con emprendedores acerca de lo que están haciendo en la actualidad y de cuáles son sus planes para el futuro, podemos sentir su emoción y su anticipación ¡y eso puede ser contagioso!

No es probable que el hecho de asistir a una clase de administración de pequeñas empresas o de desarrollo emprendedor convierta a un alumno que carece de una intuición de negocios básica en un genio capaz de detectar las oportunidades y de ganar dinero. Sin embargo, hay una considerable evidencia que sugiere que esas clases pueden facilitar la curva de aprendizaje para aquellos que poseen las "cualidades apropiadas". Esas clases enseñan muchas de las habilidades básicas, como entender los estados financieros, elaborar un plan de negocios y aprender cómo imponerles una estructura y límites de tiempo a los sueños que usted tal vez nunca podrá materializar de otra manera. Considere el caso de Megan Wettach, que cuando estudiaba en la escuela secundaria abrió una tienda para vender vestidos de baile para graduaciones en su ciudad natal de Mount Pleasant, Iowa. Después de tomar una clase de desarrollo emprendedor en la Universidad de Iowa, empezó a diseñar sus vestidos de baile y obtuvo una línea de crédito de $150,000 en un banco en Cedar Rapids. Después firmó un contrato con un fabricante de ropa en China y negoció un convenio para vender sus vestidos en WordStar. "Mis profesores me abrieron los ojos a la idea de que puedo ser más grande que una pequeña tienda de ropa en Iowa", comenta Wettach. "Puedo ser una fuerza global en la moda".[3]

1 Analizar la disponibilidad de oportunidades empresariales y ofrecer ejemplos de empresas exitosas iniciadas por emprendedores.

Después de trabajar durante más de tres décadas tanto con empresarios como con estudiantes que aspiran a ser propietarios de su negocio, hemos diseñado este libro para prepararlo para la vida empresarial. ¡Le espera una emocionante aventura!

Oportunidades emprendedoras

Existen oportunidades emprendedoras para quienes pueden elaborar los productos o servicios suficientes que desean los clientes, con el fin de hacer que la empresa resulte económicamente atractiva. Una oportunidad empresarial promisoria es más que sólo una idea interesante. Significa que un producto o servicio es tan atractivo para los clientes que están dispuestos a gastar el dinero ganado con mucho esfuerzo con tal de adquirirlo. En otras palabras, un emprendedor debe encontrar la forma de crear valor para los clientes.

Oportunidad emprendedora
Una oportunidad económicamente atractiva y que se presenta en el momento apropiado, que crea valor para los compradores interesados o para los usuarios finales.

Nuestra definición de trabajo de **oportunidad emprendedora,** como una innovación deseable y atinada que crea valor para los compradores o usuarios finales interesados, distingue entre las oportunidades y las ideas. Sin embargo, es importante observar que una oportunidad no tendrá el mismo atractivo para todas las personas. Debido a las diferentes experiencias y perspectivas de las personas, un individuo podrá observar una oportunidad donde otros no la perciben. De cualquier manera, una oportunidad verdadera existe sólo para el emprendedor que tiene el interés, los recursos y las capacidades necesarias para alcanzar el éxito.

En la actualidad las oportunidades emprendedoras existen en un mundo de negocios que difiere marcadamente del mundo de negocios de ayer. Vamos a examinar tres iniciativas emprendedoras exitosas que han llevado a cabo algunos empresarios actuales.

Tres historias de éxito

LATEMODEL RESTORATION SUPPLY (WACO, TEXAS). A la temprana edad de seis años, Shannon Guderian se enamoró del Ford Mustang de su tío. Cuando cumplió 15 años, su madre le compró un Mustang 1965. Antes de que adquiriera su licencia de conducir, Guderian acostumbraba salir a hurtadillas por la noche para escuchar el motor V8. Para él, los Mustang eran un estilo de vida que representaba imagen y libertad.

Guderian inició su carrera en el mundo automotriz inmediatamente después de concluir la secundaria, trabajando para una compañía de refacciones Mustang. A los 26 años, al ver la necesidad de refacciones para los automóviles último modelo, renunció a su empleo y fue en busca de su sueño. Con sólo 7,000 dólares en el bolsillo, que obtuvo de la venta de su automóvil y sin experiencia de negocios alguna, empezó a visitar a todos los que conocía en la industria, pidiéndoles consejo. Explica, "Mi meta era generar credibilidad dentro de la industria".



Iniciando con 17 números de refacciones de un distribuidor y un préstamo bancario de $20,000 para ayudarlo a financiar su pequeña empresa, Guderian al principio ubicó su negocio en un "agujero en la pared" de 650 pies cuadrados. Hoy, la empresa ocupa un edificio de 27,000 pies cuadrados, con una sala en donde exhibe los Mustang. Sus ventas anuales ahora son de más de 10 millones de dólares.

Guderian se siente orgulloso de sus éxitos, pero no se da palmadas en la espalda. Atribuye el éxito de su negocio a Dios y a sus amigos, y dice, "Esto no es algo que yo habría podido crear por mi cuenta. Veintitrés de las 35 personas que trabajan ahora para la empresa son propietarias de un Mustang y parte importante de mis cimientos".

Cuando le preguntan qué desearía haber sabido desde el principio, replica, "Desearía haber conocido la importancia de apalancar mis activos para adquirir financiamiento. Si hubiera operado mi negocio sobre la base de sólo efectivo, hoy día no sería el número uno."

Guderian se caracteriza por su pasión hacia el trabajo y por las personas y explica, "Las personas hacen negocios con personas, no con empresas. De manera que considero a mis empleados como si fueran oro y los trato como tal".[4]



SPANX (ATLANTA, GEORGIA). Muchos emprendedores han dicho que el lugar para que alguien encuentre su "idea" es en una fiesta. Escuchar para determinar qué es lo que quieren las personas o de qué se quejan y después encontrar una forma de solucionar las cosas. Sara Blakely hizo exactamente eso y el problema que encontró fueron las líneas visibles de la ropa interior, que no sólo no son nada elegantes, sino que también son incómodas. En 1998, Blakely recortó los pies de sus pantimedias para verse a la moda con su pantalón color crema y fue así como surgió su idea. Con mucho trabajo arduo y una gran persistencia, emprendió su jornada para crear un producto patentado de muchos millones de dólares, unas pantimedias prácticas y cómodas.

"Trabajando como capacitadora en ventas durante el día y actuando en comedias durante la noche, no sabía absolutamente nada acerca de la industria de las pantimedias (excepto que temía usar la mayoría de ellas)" reflexiona Blakely. Sin ningún antecedente de negocios, ahorró en costos escribiendo ella misma la patente y registró la marca con el nombre de SPANX®.

En 2000, Blakely se tomó una semana libre y viajó a visitar a diferentes fabricantes en Carolina del Norte. Todos y cada uno de ellos rechazaron su idea como algo "absurdo". Dos semanas después, el propietario de una fábrica de hilados la llamó y le ofreció fabricar su producto. Tenía dos hijas que no creían que eso fuera una idea absurda. Le llevó un año perfeccionar el producto, debido a su obsesión por la comodidad.

Después de que Blakely voló a Dallas para demostrar su producto, Neiman Marcus convino en probar SPANX en varias tiendas. Muy pronto Saks, Nordstrom y otros minoristas siguieron su ejemplo. Sin dinero para publicidad, Blakely iba de tienda en tienda, haciendo demostraciones en ellas y organizando reuniones, con el fin de correr la voz. También llamó a estaciones de noticias, revistas y periódicos para generar el interés en hacer una historia de su producto. SPANX se ha presentado en *El Show de Oprah Winfrey*, *The View*, *The Today Show*, *Good Morning America*, *American Inventor* y en incontables canales de noticias, así como en las páginas de *Forbes*, *Fortune*, *People*, *Entrepreneur*, *InStyle*, *Vogue*, *Glamour*, *Essence*, *Self*, *New York Times* y *USA Today*.

Blakely insiste en informarle al consumidor que su producto está hecho por mujeres y para las mujeres. Esta estrategia de marketing condujo a que Ernst & Young nombrara en 2002 a Sara Blakely "Empresaria del año en la región del Sureste". Para 2007, SPANX contaba con 55 empleados y había lanzado al mercado más de 100 productos nuevos para las mujeres.

Para Sara Blakely, el deseo de lucir bien en una fiesta le dio muy buenos resultados.[5]

MP4 SOLUTIONS (SAN ANTONIO, TX). Trey Moore y el doctor Cameron Powell se conocieron después de que Moore observó que Powell verificaba con regularidad su PDA durante los servicios eclesiásticos. Como encargado del desarrollo de software, Moore siempre se interesaba en la forma en la cual las personas utilizan sus aparatos y cómo se podrían mejorar, de manera que siguió a Powell cuando salió de la iglesia, se presentó y empezó a hacerle preguntas. Muy pronto se enteró de que Powell era un obstetra que utilizaba su PDA para comunicarse con las enfermeras e informarse acerca de la condición de sus pacientes y de que necesitaba una mejor forma de hacerlo. "Si pudiera ver en el tiempo real el seguimiento del corazón del bebé y de las contracciones de la madre y todos los datos del trabajo de parto cuando no estoy allí, eso sería fantástico, porque ahora eso no se puede hacer", le dijo Powell.

Durante los años siguientes, los dos hombres dedicaron su tiempo y energías al desarrollo de un software para aparatos inalámbricos que le pudiera transmitir al médico gráficas y datos directamente desde el hospital. Una vez que se instalaron las aplicaciones del producto, la empresa, a la que llamaron MP4 Solutions, todavía necesitaba la aprobación de la Food and Drug Administration, FDA (Oficina Estadounidense de Alimentos y Medicamentos) y el apoyo de un revendedor. El consentimiento de la FDA sólo requirió de seis meses, algo que Moore y Powell dijeron que era "extraordinario". Pero no fue tan fácil encontrar una empresa que les brindara apoyo financiero y tecnológico.

Lograron concertar una cita con un representante de General Electric, pero no tuvieron ninguna noticia de GE durante varios meses después de la reunión. Durante ese tiempo, los dos hombres buscaron otras empresas, pero con muy poca respuesta. Finalmente, MP4 Solutions consti-



tuyó una sociedad exclusiva con GE. La relación tuvo los beneficios adicionales del nombre de GE, de marketing, instalación y respaldo para el producto, que ahora lleva el nombre de Airstrip OB.

"[AirStrip OB] no es sólo un aparato de conveniencia; es para decisiones cruciales que es necesario tomar", dijo Moore (en la fotografía). La tecnología también se presta para otras aplicaciones médicas y cualquier cosa que requiera datos históricos y gráficas en vivo para su análisis.

AirStrip OB ya emprendió el vuelo y los dos hombres están trabajando arduamente para desarrollar productos y software similares. Moore dijo que el siguiente producto más probable de MP4 Solutions, además de la próxima versión de AirStrip OB, es un software que les proporcionará a los cardiólogos un acceso casi en vivo a los electrocardiogramas y los monitores de los pacientes desde sus aparatos de comunicación manuales. También ve posibilidades en casi todas las especialidades médicas y para cualesquiera profesionales que necesiten revisar registros de patrones, como los geólogos que monitorean los pozos petroleros.

Los dos hombres han encontrado una forma de utilizar su educación y experiencia para crear algo completamente nuevo y se sienten emocionados al pensar en dónde han estado y hacia dónde irán.[6]

Evidencia de oportunidades

En un sistema de empresa privada, cualquier persona es libre de ingresar a un negocio por cuenta propia. En los tres ejemplos anteriores hemos descrito a personas muy diferentes que dieron ese paso, un joven que no asistió a la universidad, pero que tenía una obsesión por los Ford Mustang, una mujer que vio la necesidad de unas pantimedias cómodas y un encargado del desarrollo de software que se asoció con un médico para desarrollar un aparato que permite que los obstetras satisfagan mejor las necesidades de las madres embarazadas. En contraste con muchos otros que han intentado y fracasado, estas personas lograron un éxito notable.

En cualquier momento existen oportunidades de negocios potencialmente rentables. Pero es necesario que los individuos con capacidades y con un deseo lo bastante poderoso para asegurar el éxito las reconozcan y aprovechen. Las puestas en marcha que acabamos de presentar tuvieron mucho éxito; las elegimos para mostrar las oportunidades diversas e impresionantes que existen. Numerosas personas alcanzan el éxito a un nivel más modesto en las oportunidades de negocio, muy diferentes del que describimos aquí. Otras fracasan, pero un fracaso en los negocios no es un fracaso en la vida. Muchos aprenden de la experiencia y siguen adelante para iniciar un nuevo negocio exitoso.

El desarrollo emprendedor y la pequeña empresa

2 Explicar la naturaleza del espíritu emprendedor o emprendimiento y cómo se relaciona con las pequeñas empresas.

Hasta ahora, hemos analizado el espíritu emprendedor y las oportunidades de las pequeñas empresas en una forma muy general. Sin embargo, es importante observar que aunque son muy similares, los términos *emprendedor* y *administrador de pequeñas empresas* no son sinónimos. Por ejemplo, algunos esfuerzos emprendedores comenzaron como pequeñas empresas que crecieron rápidamente hasta convertirse en grandes empresas. Sin embargo, sus esfuerzos todavía pueden ser emprendedores. Por tanto, es necesario aclarar el significado de estos términos.

¿Quiénes son los emprendedores?

Emprendedores son aquellas personas que identifican necesidades de mercado e inician nuevos negocios o empresas para satisfacerlas. Son personas que asumen riesgos y proveen el ímpetu para el cambio, la innovación y el progreso en la vida económica. Los asalariados, en contraste, reciben alguna compensación específica y no asumen los riesgos de la propiedad.

Emprendedor
Persona que inicia y/u opera un negocio o empresa.

En este libro consideraremos que todos los propietarios-administradores activos son **emprendedores**. No se limitará el término *emprendedor* sólo a los fundadores de empresas; también aplicaremos el término a los operadores de segunda generación de empresas de propiedad familiar, franquiciatarios o franquiciados y propietarios-administradores que han comprado las empresas iniciadas por los fundadores. Sin embargo, nuestra definición sí excluye a directivos asalariados de grandes corporaciones, incluso a los que en ocasiones se describen como emprendedores, debido a su gusto por la innovación y su disposición a aceptar el riesgo.

Figura 1-1

El emprendedor independiente



Para entender el potencial ilimitado de las iniciativas emprendedoras, piense en los logros de emprendedores como Sergey Brim y Larry Page, fundadores de Google. Si éxito significa que el nombre de su empresa se convierta en verbo en numerosos idiomas en todo el mundo, entonces no hay la menor duda de que estas dos personas pueden afirmar que han tenido éxito. Es evidente que Google ha tenido un éxito fantástico, con un valor accionario total de más de 140,000 millones de dólares a finales de 2006. Pero aun cuando muy pocos de nosotros nos podemos relacionar con el nivel de éxito de Brim y Page, su experiencia nos enseña que jamás sabremos lo que es posible hasta que lo intentemos.

¿Qué es una pequeña empresa?

¿Qué significa hablar de una "pequeña empresa"? Es evidente que un restaurante o panadería del vecindario es una pequeña empresa y obviamente Toyota no lo es. Pero entre las pequeñas empresas hay una gran diversidad de tamaños.

Ser llamada "pequeña empresa" puede dar la impresión de que tal empresa carece de importancia. Sin embargo, esa impresión sería del todo errónea. La importancia de la pequeña empresa en la sociedad actual se expresó con claridad en este extracto de *Business Week:*

> *Las pequeñas empresas producen 14 veces más patentes por empleado que las grandes empresas y existe el doble de probabilidades de que esos inventos se conviertan en éxitos, según un informe del Congreso. Dan razón de la mitad de todo el producto interno bruto privado, crean más de 60% de nuevos empleos netos cada año y pagan 44.3% de la nómina privada.*[7]

¡Vamos a escucharlo de los "pequeños hombres"!

Ha habido muchos esfuerzos para definir el término *pequeña empresa,* utilizando criterios como el número de empleados, el volumen de ventas y el valor de sus activos. No existe una definición aceptada en general o universalmente acordada. Las normas de tamaño son básicamente arbitrarias, y se adoptan para que sirvan a un propósito particular. Por ejemplo, los legisladores en ocasiones excluyen de ciertos reglamentos a las empresas con menos de 10 o 15 empleados, a fin de evitar imponerle una carga financiera al propietario de una empresa muy pequeña.

En este libro se prestará atención primordial a las empresas que satisfacen los siguientes criterios:

1. El financiamiento para el negocio lo proveen uno o algunos individuos.
2. Excepto por su función de ventas, las operaciones de la empresa tienen una circunscripción geográfica.
3. En comparación con las empresas más grandes de su industria, el negocio es pequeño.
4. El número de empleados en la empresa suele ser menor que 100.

Vivir el sueño — Desafíos empresariales


© Pink Magazine, Inc.

El estilo Pink

Con el deseo de crear "una diferencia importante para las mujeres en el entorno de trabajo", Genevieve Bos y Cynthia Good, que trabajaban en el negocio editorial en Atlanta, Georgia, creían que podrían encontrar un mercado para una revista orientada a ayudar a sobresalir a las mujeres profesionales.

En 2002, después de decidir que las revistas de negocios y de finanzas personales no daban a las mujeres la atención que merecían, Bos, de 41 años y Good, de 46, crearon un prototipo de revista con 50,000 dólares proporcionados por sus familiares y amigos. Llamaron a la revista *Pink*, para sugerir que las mujeres pueden ser tanto poderosas como femeninas.

No era el mejor momento para una iniciativa emprendedora en la industria de revistas. Estaba en camino una recesión en los anuncios y la revista *Working Women* había salido del negocio en 2001, después de 25 años. Pero la agresividad ayudó. Bos y Good presionaron con rigidez para organizar reuniones con conocidos y amigos de amigos en las grandes empresas en Atlanta, incluidas Coca-Cola y Home Depot.

Con $300,000 obtenidos con paciencia entre los anunciantes a lo largo de un año, a mediados de 2005 se produjo la primera edición de 98 páginas. Como era apropiado, la historia de la portada hablaba de las mujeres en la Avenida Madison.

Desde entonces, *Pink* ha publicado 12 ediciones, cubriendo temas como iniciar un negocio y presionar para obtener un aumento de sueldo. Con 5 millones de dólares en ingresos por anuncios, conferencias y venta para publicación simultánea (Forbes.com ofrece artículos de *Pink*), hablan de un margen antes de impuestos (utilidad neta ÷ ventas) de 16 por ciento.

Fuente: Helen Coster, "In the Pink", *Forbes*, 12 de marzo de 2007, página 81. Reimpreso con autorización de la revista *Forbes* © 2007, Forbes Media LLC.

http://www.pinkmagazine.com

Es obvio que algunas pequeñas empresas no satisfacen todas las normas anteriores. Por ejemplo, una pequeña empresa de búsqueda de ejecutivos, que ayuda a sus clientes corporativos a reclutar gerentes de otras organizaciones, puede operar en muchas áreas del país y por ello no cumplir con el segundo criterio. No obstante lo anterior, la exposición de los conceptos de administración en este libro se enfoca sobre todo en el tipo de empresa que coincide con el patrón general bosquejado por estos criterios.

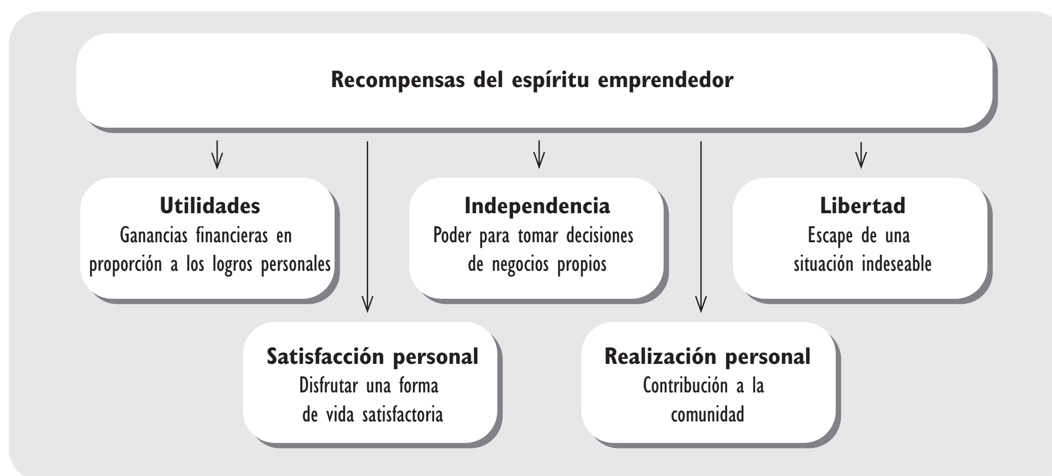
Así, las pequeñas empresas incluyen microempresas de una sola persona, las de la clase que usted podría decidir iniciar. Las pequeñas empresas incluyen también a las que tienen hasta 100 empleados. Sin embargo, en la mayoría de los casos son drásticamente diferentes en su estructura y funcionamiento de las gigantescas corporaciones que suelen aparecer en los medios de comunicación especializados en negocios.

3 Identificar algunos incentivos o recompensas de hacer carrera como emprendedor.

Retribución del espíritu emprendedor

¿Qué podría hacer que usted pensara en manejar su propio negocio? Es claro que diferentes individuos tienen diversas razones y motivaciones para desear ser propietarios de su propio negocio. En un estudio, los investigadores reportaron que habían identificado hasta 38 diferentes razones para el autoempleo.[8] Pero nosotros sugerimos una razón primordial para convertirse en emprendedor y abrir un negocio propio: *hacer del mundo un lugar mejor*. John Doerr, uno de los capitalistas de riesgo más famosos de todos los tiempos, inspiró la frase: *hacer que algo tenga significado*.[9] Su primera meta debe ser crear un producto o servicio que haga del mundo un mejor lugar. Su negocio debe ser algo más sig-

Figura 1-2 *Incentivos emprendedores*



nificativo que usted mismo. Después, cuando los días se alargan o se siente desalentado, experimentará el sentimiento de que lo que está haciendo es significativo y que bien vale la pena el esfuerzo.

Aun cuando creemos que la primera razón para convertirse en emprendedor es "Hacer que algo tenga significado", hay muchas cosas por las cuales resulta atractivo ser emprendedor. Aun cuando cualquier intento para identificar todos los varios atractivos sería incompleto en el mejor de los casos, en la figura 1-2 se resumen algunas de las razones que las personas citan con frecuencia para convertirse en emprendedor.

Ganar dinero (utilidades)

Al igual que cualquier otro empleo o carrera, el emprendimiento provee lo necesario para satisfacer las necesidades económicas del emprendedor. Iniciar un negocio propio es una forma de ganar dinero. De hecho, algunos emprendedores ganan mucho dinero. En *The Millionaire Next Door*, Stanley y Danko llegan a la conclusión de que la gente autoempleada tiene cuatro veces más probabilidades de llegar a millonaria que quienes trabajan para otros.[10]

¿Cuánto dinero debe esperar un empresario a cambio de iniciar y manejar un negocio? Ciertamente, se requieren utilidades para que una empresa sobreviva. Algunos emprendedores trabajan para tener ganancias apenas suficientes para sobrevivir, mientras que otros reciben un ingreso modesto por su tiempo e inversión. Sin embargo, desde una perspectiva económica, el rendimiento financiero de un negocio debe compensar a su dueño no sólo por el tiempo personal que invierte (en forma de un equivalente al sueldo), sino también por cualquier dinero personal que invierte en el negocio (en forma de dividendos e incremento en el valor de la empresa). Por consiguiente, los emprendedores deben buscar un rendimiento financiero que les compense por el tiempo y dinero que invierten, además de premiarlos por los riesgos e iniciativa que asumen para operar su propio negocio.

Es indudable que un número importante de emprendedores está motivado por la perspectiva de las utilidades. Han escuchado historias de jóvenes que lanzaron empresas punto com y se convirtieron rápidamente en multimillonarios. Pero aunque algunos emprendedores sí se vuelven ricos con rapidez, la mayoría de ellos no lo logra. La meta, más bien, debe ser volverse rico *paulatinamente*. La riqueza llegará, siempre que el negocio tenga viabilidad económica y el propietario cuente con la paciencia y determinación de hacer que suceda.

Ser su propio jefe (independencia)

La libertad de trabajar con independencia es otra recompensa del emprendimiento o espíritu emprendedor. Su importancia es evidente por los resultados de una encuesta de propietarios de pequeñas empresas, en la que 38 por ciento de quienes habían dejado empleos en otras empresas dijo que su razón principal para hacerlo había sido que deseaba ser su propio jefe.[11] Al igual que estos emprendedores, muchas personas tienen un fuerte deseo de tomar decisiones propias, arriesgarse y cosechar las recompensas. Ser el jefe de uno mismo puede ser un ideal atractivo.

Es posible que los negocios más pequeños (por ejemplo los de tiempo parcial y empresas de una sola persona), de los que hay millones en Estados Unidos, ofrezcan la mayor flexibilidad a los emprendedores. Cuando los emprendedores de algunos de estos negocios sienten el deseo de realizar actividades que no son de negocios, incluso pueden colgar en la puerta un anuncio que avisa "Me fui a pescar" (o algo por el estilo).

Es evidente que la mayoría de los emprendedores no lleva su búsqueda de flexibilidad a estos extremos. Pero en general los emprendedores aprecian la independencia inherente en las carreras que eligieron. Pueden hacer las cosas a su manera, cosechar utilidades y fijar sus horarios de trabajo. Por ejemplo, Karen Taylor puso en marcha Southwest Ink, su propia firma de relaciones públicas, después de trabajar en publicidad y relaciones públicas durante gran parte de su carrera. "Tal vez trabajo más horas algunas semanas, pero son mis horas", dice Taylor.[12]

Desde luego, la independencia no garantiza una vida fácil. Muchos emprendedores trabajan arduamente durante largas horas. Y tienen que recordar que, en última instancia, el cliente es el jefe. Pero sí tienen la satisfacción de tomar decisiones propias dentro de las restricciones impuestas por los factores económicos y del entorno, entre los que se incluyen condiciones de trabajo indeseables.

Escapar de una mala situación (libertad)

En ocasiones las personas optan por ser emprendedoras como un escape para liberarse de una situación indeseable. Algunas tal vez para dejar una situación de trabajo incómoda, mientras que otras son obligadas por la necesidad. Diane D'Agostino-Smith proporciona un ejemplo así: D'Agostino-Smith estaba trabajando días de 15 horas como asistente ejecutiva en una compañía petrolera. "Mi trabajo se había apoderado de mi vida" declaró. "Sentía que ni siquiera podía hacer una pausa de 30 minutos para hacer ejercicio, algo que mi médico me había recomendado." Cuando su salud comenzó a deteriorarse, comprendió que debía renunciar. Después de volver a la escuela, estableció una práctica de coaching de vida, para ayudar a otros a elegir nuevas carreras. Administra su negocio fuera de su hogar y aprecia el hecho de trabajar a sus horas. "Tomé una situación difícil y la cambié por algo positivo para mí misma y para otros", dice. "Me siento orgullosa de eso".[13]

Otras personas se convierten en emprendedoras después de que las despide su empleador. El personal desempleado, con experiencia en puestos gerenciales, profesionales, técnicos y hasta en trabajos no calificados, a menudo consideran la posibilidad de arriesgarse a trabajar por su cuenta. Quienes se han convertido en propietarios de negocios como resultado de privaciones financieras y otras condiciones negativas severas han sido descritos como **emprendedores renuentes.**[14]

Emprendedor renuente
Persona que se convierte en emprendedor como resultado de alguna dificultad grave.

Refugiado
Persona que se hace emprendedor para escapar de una situación indeseable.

Las personas también pueden huir del asfixiante u opresivo ambiente burocrático de una corporación. "Dilbert", una tira cómica que aparece en muchos periódicos de Estados Unidos, destaca los peores rasgos de tales organizaciones. El ser emprendedor ofrece con frecuencia una opción atractiva para quienes huyen de estas situaciones indeseables (a veces llamados **refugiados**). Veamos, por ejemplo, el caso de Bob y Cathy Dammeyer. Cansados de todos los viajes y juntas asociadas con sus puestos corporativos, así como de la política y la burocracia, se establecieron por su cuenta, vendiendo dispensadoras de bebidas congeladas Swirl. Tres años después, Culpepper Sales, la empresa de los Dammeyer, hace negocios de varios millones de dólares al año. "Eso nos rejuveneció", comenta Cathy. "Ya no tenemos que preocuparnos por las minucias corporativas, sólo satisfacernos a nosotros mismos".[15]

Disfrutar una vida satisfactoria (satisfacción personal)

Los emprendedores hablan con frecuencia de la satisfacción que experimentan en sus negocios, y algunos hasta la llaman diversión. Rick Davis, fundador y presidente de DAVACO, dice, "No hay nada más que preferiría hacer. Me fascinan los retos, trabajar con los demás para ver que nuestros sueños se conviertan en realidad y hacer una diferencia para la comunidad. Todo eso es divertido".[16]

Parte de esa gratificación puede ser resultado de su independencia, pero otra parte refleja el gusto del propietario por trabajar con los productos y servicios de la empresa. Bill Thomas, que compró su primer pantalón caqui en una tienda de sobrantes del ejército en 1984, percibió una oportunidad de negocios cuando ese pantalón de uniforme de la Segunda Guerra Mundial, de bolsillos profundos, se desgastó y no pudo encontrar otro igual. En 1990 fundó Bill's Khakis, que para 2005 tenía ventas de $9.5 millones. ¿Por qué inició el negocio? En sus palabras:

Sentí que tenía una gran oportunidad para iniciar un negocio y en parte fue gracias a la generación a la que trataba de festejar, la generación de mi padre. El solo hecho de tener el derecho de iniciar algo así, la libertad y el hecho de vivir en un país en donde es posible tener esa oportunidad, fue algo que no di por sentado. Al principio no me preocupaba por ganarme la vida, sólo quería ver que la idea cobraba vida y respiraba.[17]

La mayoría de los propietarios de pequeñas empresas reporta satisfacción con su carrera. En una votación realizada por la National Federation of Independent Business (Federación Nacional de Negocios Independientes), los pequeños empleadores asignaron "8" a su nivel de satisfacción

Vivir el sueño — Desafíos empresariales



Cortesía de South Texas College

El estilo de pensamiento emprendedor funciona para cualquier clase de iniciativa

En 1994, Shirley Reed llegó a McAllen, Texas, una ciudad ubicada a 510 millas del sureste de Chihuahua, México en una región del Valle del Río Grande asolada por la pobreza, el desempleo y algunos de los índices de educación más bajos en el país. Su tarea era construir el South Texas College (STC). Como presidenta por primera vez, con síndicos que también eran nuevos en el trabajo, Reed se enfrentaba a varios retos: no existía una cuenta bancaria, no había profesores ni computadoras y tampoco estudiantes. Sin embargo, Reed y los síndicos compartían un excedente de ambición.

"Estábamos empezando de la nada", recuerda Gary Gurwitz, uno de los síndicos originales, nombrado por la entonces gobernadora Ann Richards. "Yo tenía más libros en mi casa de los que teníamos en la universidad". Impávida, Reed predijo que la institución atendería a 20,000 estudiantes en el transcurso de 20 años. "Yo tenía una misión. Lo lograría, sin importar lo que sucediera", dice Reed.

Al principio, la universidad impartía clases en cualquier espacio desocupado que pudieran encontrar los administradores, incluyendo sótanos en las iglesias, estaciones de policía, una lavandería convertida y edificios desocupados. Reed compró excedentes de edificios no habitados que se habían utilizado como centros de distribución de estampillas de alimentos. "La broma común en ese entonces era que yo iba a las ventas de garaje y compraba los garajes", dice.

En los años recientes, South Texas College ha sido uno de los community colleges de más rápido crecimiento en la nación, con programas de 90 grados y 16 nuevas estructuras en 16 meses. Hoy día atiende a cerca de 18,000 estudiantes en tres campus y es uno de tres community colleges en Texas que ofrecen títulos de cuatro años.

La universidad ha sido una fuerza de transformación para Starr County, Texas, cuyo índice de desempleo ha disminuido de 40 por ciento a alrededor de 13 por ciento desde que la universidad abrió sus puertas. En Hidalgo, el desempleo ha disminuido de 24 a siete por ciento. El consenso en este rincón del estado es que Reed y South Texas College han sido factores críticos en la creciente suerte económica de la región.

Lo que Reed hizo fue nada más y nada menos que una iniciativa emprendedora. Reed compara la creación de una universidad con el lanzamiento de una empresa. "Es como iniciar un negocio", comenta. "¿En dónde nos vamos a ubicar?" "¿Cómo vendemos la idea? ¿Cómo determinamos el precio del producto?" Fue el inicio de un negocio y requirió los mismos conocimientos, habilidades y pasión necesarios para iniciar una empresa comercial. El espíritu emprendedor es una manera de pensar y una forma de ver el mundo. Aspira a convertir al mundo en un lugar mejor.

Fuente: John Pulley, "Rising Stars: Right Person, Right Time", UniversityBusiness.com, noviembre de 2006, http://www.universitybusiness.com/viewarticle.aspx?articleid=618, con acceso el 15 de enero de 2007.

http://www.southtexascollege.edu

personal en una escala de "1" (muy insatisfecho) a "10" (muy satisfecho).[18] Una mayoría (51 por ciento) indicó también que pasaba la mayor parte del tiempo haciendo lo que más le gusta.

La recompensa, entonces, se puede derivar del ejercicio de una actividad placentera, de asociaciones agradables, de ganar el respeto de la comunidad, o de algún otro aspecto del negocio. Para muchos emprendedores la satisfacción vital que reciben es mucho más importante que el dinero o la independencia.

CONTRIBUIR A LA COMUNIDAD (CUMPLIMIENTO PERSONAL) Algunas personas se convierten en emprendedores por su deseo de hacer el bien, de contribuir con algo positivo a su comunidad. En muchos casos este impulso es sólo un elemento más en una mezcla de motivaciones. Sin embargo, en algunas ocasiones es una fuerza especialmente poderosa detrás del pensamiento del emprendedor.

Trey Moore y Cameron Powell (una de las "tres historias de éxito" descritas al principio del capítulo) proporcionan un excelente ejemplo de emprendedores que quieren significar una diferencia en las vidas de las mujeres embarazadas y sus bebés. Como recordará, AirStrip OB, su producto, permite que los obstetras hagan un seguimiento de las contracciones de la madre durante el trabajo de parto y del ritmo cardiaco de su bebé sin tener que estar en el hospital. Si demuestra ser efectivo, sin duda reducirá el riesgo durante el trabajo de parto de las mujeres.

4 Describir los diversos tipos de emprendedores e iniciativas de emprendimiento

Modalidades del desarrollo emprendedor

El desarrollo emprendedor está marcado por la diversidad, es decir, hay una gran diversidad en las personas y las firmas que se volvieron *emprendedoras*. Como emprendedor potencial usted puede ser alentado por esta diversidad; no es necesario ajustarse a un estereotipo limitado.

Emprendedores fundadores en comparación con otros propietarios de negocios y franquiciados

Fundador
Emprendedor que da existencia a una nueva empresa.

Considerados por lo general como emprendedores "puros", los **fundadores** pueden ser inventores que inician negocios sobre la base de productos o servicios nuevos o mejorados. También pueden ser artesanos que desarrollan habilidades y luego inician sus propios negocios. O pueden ser emprendedores, a menudo con experiencia en marketing, que se apoyan en las ideas de otros para iniciar nuevas empresas. Ya sea que actúen de forma individual o como parte de un grupo, los fundadores inician empresas investigando el mercado, obteniendo fondos y consiguiendo las instalaciones necesarias. En el capítulo 3 se presenta en detalle el proceso de inicio de un negocio totalmente nuevo.

Algún momento después del establecimiento de una nueva empresa, puede ser comprada o pasar a manos de miembros de la segunda generación de la familia, o de otro emprendedor que actúa como administrador de la empresa. Estos emprendedores de "segunda etapa" no necesariamente difieren mucho de los fundadores por la forma en que manejan sus negocios. A veces sus pequeñas empresas bien establecidas crecen con rapidez, y pueden tender más a ser fundadores que administradores. No obstante, conviene distinguir entre los emprendedores que fundan o cambian sustancialmente las empresas ("promotores" o "agitadores") y los que sólo continúan realizando las operaciones de empresas ya establecidas.

Franquiciado o franquiciatario
Emprendedor cuyo poder está limitado por una relación contractual con una organización franquiciante.

Otra categoría de emprendedores la conforman los franquiciados o franquiciatarios. Los **franquiciados** difieren de otros propietarios de empresas en el grado de independencia. En virtud de las restricciones y guía establecidas por las relaciones contractuales con las organizaciones franquiciantes, los franquiciados funcionan como emprendedores limitados. En el capítulo 4 se presenta más información acerca de ellos.

Iniciativas de alto potencial en comparación con el atractivo de las micro y pequeñas empresas

Iniciativa de alto potencial (gacela)
Pequeña empresa con grandes perspectivas de crecimiento.

Las pequeñas empresas difieren drásticamente en su potencial de crecimiento. Amar V. Bhide, que estudió la naturaleza de las firmas emprendedoras, diferenció entre inicios prometedores e inicios marginales.[19] De acuerdo con Bhide, los inicios prometedores son aquellos que pueden alcanzar un tamaño y rentabilidad importantes, mientras que los inicios marginales son los que carecen de dichas perspectivas.

Sólo algunas empresas tienen perspectivas de crecimiento tan deslumbrantes que se les llama **iniciativas de alto potencial**, o **gacelas**. Aun dentro de este grupo hay diversos estilos de

operación y enfoques de crecimiento. Algunos son inicios de alta tecnología, la clase que hizo famoso a Silicon Valley en California. Las historias de éxito a menudo han presentado un genio de la tecnología con una brillante idea, respaldado por capitalistas de riesgo ansiosos de apoyar el siguiente Microsoft. Cuando prosperan dichas empresas, por lo general crecen a una velocidad relampagueante y enriquecen a sus fundadores cuando las venden o se vuelven de propiedad pública.

En contraste con tales iniciativas de alto potencial, las **pequeñas empresas atractivas** ofrecen recompensas financieras significativas a sus propietarios. El ingreso de estos últimos puede variar con facilidad de 100,000 a 500,000 dólares o más al año. Representan un fuerte segmento de las pequeñas empresas, empresas sólidas, firmes, que pueden brindar carreras gratificantes.

Pequeña empresa atractiva
Pequeña empresa que proporciona utilidades sustanciales a su propietario.

Los tipos de empresas menos rentables, que incluyen a muchas organizaciones de servicio, como tintorerías, salas de belleza y talleres de reparación de electrodomésticos, generan rendimientos muy modestos a sus propietarios. Se les llama **microempresas**, y su rasgo distintivo es su limitada capacidad para generar utilidades significativas. Los empresarios que le dedican esfuerzo personal reciben una utilidad que les compensa apenas un poco más que su tiempo. A muchas empresas de este tipo se les llama **empresas de estilo de vida**, porque permiten que su propietario siga el patrón de vida que desea, aunque le reditúe sólo ingresos modestos. Las empresas de este tipo no atraen a los inversionistas.

Microempresa
Pequeña empresa que reditúa utilidades mínimas a su propietario.

Empresa de estilo de vida
Microempresa que permite al propietario seguir un patrón de vida deseado.

Emprendedores artesanos en comparación con emprendedores de oportunidad

Por su diversidad de antecedentes, los emprendedores muestran diferencias en los grados de profesionalismo y en los estilos de administración que aportan a sus negocios. Las formas en que analizan problemas y enfrentan decisiones pueden diferir radicalmente. Norman R. Smith ha sugerido dos patrones básicos, ejemplificados por emprendedores artesanos (o artífices) y emprendedores de oportunidad.[20]

De acuerdo con Smith, la educación del **emprendedor artesano** está limitada a una enseñanza técnica. Tales emprendedores tienen experiencia en puestos técnicos, pero suelen carecer de buenas habilidades de comunicación y capacitación gerencial. El enfoque de los emprendedores artesanos para la toma de decisiones de negocios a menudo se caracteriza por los siguientes rasgos:

Emprendedor artesano
Persona con habilidades primordialmente técnicas y pocos conocimientos de negocios que inicia una empresa.

- Son paternalistas: guían sus negocios en forma muy similar a la manera en que guían a su familia.
- Son renuentes a delegar autoridad.
- Usan pocas fuentes de capital (por lo general una o dos) para crear sus empresas.
- Definen la estrategia de marketing en términos de los componentes tradicionales de precio, calidad y reputación de la empresa.
- Sus esfuerzos de ventas son sobre todo personales.
- Su orientación al tiempo es corta, con poca planeación para un crecimiento o cambio en el futuro.

Un mecánico que pone en marcha su taller independiente de reparación de automóviles, una cosmetóloga que opera una sala de belleza, o un pintor que abre un estudio son ejemplos de emprendedores artesanales.

En contraste con el emprendedor artesanal, un **emprendedor de oportunidad** ha complementado su educación técnica estudiando materias no técnicas como economía, derecho o historia. Los emprendedores de oportunidad evitan el paternalismo, delegan autoridad según sea necesario para el crecimiento, utilizan diversas estrategias de marketing y ventas, obtienen una capitalización original de más de dos fuentes y planean el crecimiento futuro. Un ejemplo de emprendedor de oportunidad es un pequeño contratista de edificios y urbanizador, que adopta un enfoque relativamente avanzado de administración, que incluye registros y presupuestos cuidadosos, cotizaciones precisas y una investigación de mercados sistemática.

Emprendedor de oportunidad
Persona con habilidades gerenciales depuradas y conocimiento técnico, que inicia un negocio.

La descripción de estilos emprendedores, según Smith, ilustra dos extremos: en uno de ellos se encuentra un artífice en una posición emprendedora, y en el otro un administrador bien educado y con experiencia. El primero “toca de oído”, y el segundo aplica procedimientos administrativos sistemáticos y algo que se asemeja a un enfoque científico. En la práctica, desde luego, la distribución de estilos emprendedores está menos polarizada que lo que sugiere el modelo de Smith, en que los emprendedores se distribuyen a lo largo de una línea continua de refinamiento empresarial. Este libro tiene el propósito de ayudar al lector a avanzar hacia el extremo de la oportunidad y alejarse del extremo del artesano.

Vivir el sueño — Desafíos empresariales


© Michael Tamborrino

El guitarrista

Sherwood T. "Woody" Phifer, que fabrica guitarras hechas a mano, es un ejemplo del emprendedor artesano. Su éxito en los negocios radica en su extraordinaria habilidad para fabricar guitarras eléctricas y acústicas sobresalientes. Entre sus clientes hay músicos como Ronnie Jordan, Mos Def, Will Lee, Ron Carter, Stanley Clark, Wyclef Jean y George Benson. Es claro que están de acuerdo con el lema de Phifer, redactado personalmente por Phifer, "Si usted no tiene una "Woody", sólo tiene una guitarra."

Aunque Phifer empezó como matemático y especialista en física en la universidad, su amor por la guitarra lo llevó en una dirección diferente, primero a tocar la guitarra y luego a repararlas y restaurarlas. Fabrica todos sus instrumentos con madera e incorpora diseños propios de puentes, sistemas de cabeza y estructuras internas. De acuerdo con Phifer, las "Woodys" sobresalen mucho en la industria. Como artesano talentoso en un negocio propio, Phifer Designs and Concepts, también es un exitoso emprendedor de estilo de vida.

Fuentes: Sonia Alleyne, "Guitar Man", *Black Enterprise*, volumen 33, número 9 (abril de 2003); y una visita personal a Woody Phifer, enero de 2007.

http://www.phiferdesigns.com

Mujeres emprendedoras

Aunque el espíritu emprendedor y los negocios en general han estado dominados por los hombres durante decenios, el panorama está cambiando con rapidez. Entre 1997 y 2006, el incremento en el número de empresas propiedad de mujeres era de casi el doble que el de todas las empresas estadounidenses (42.3 por ciento en comparación con 23.3 por ciento). Para 2006 había un estimado de 7.7 millones de empresas propiedad de mujeres, dando razón de 30 por ciento de todas las empresas en Estados Unidos. En 2006, las empresas propiedad de mujeres en Estados Unidos generaron 1.1 billones de dólares en ventas anuales y empleaban a 7.2 millones de personas en toda la nación.[21] Aun cuando los ingresos generados por las empresas propiedad de mujeres todavía son pequeños en relación con los de las empresas propiedad de hombres, contribuyen de forma significativa a la economía de Estados Unidos.

La participación más grande de empresas propiedad de mujeres es en el sector servicios. Más de dos terceras partes de las empresas propiedad de mujeres proporcionan servicios. Catorce por ciento adicional se encuentra en el sector de las ventas al menudeo y ocho por ciento en ventas de bienes raíces, rentas y arrendamiento. Desde 1997 hasta 2006, el mayor crecimiento entre las empresas propiedad de mujeres se encontró en los siguientes sectores:

- Venta mayorista o al mayoreo (crecimiento de 283 por ciento)
- Servicios médicos y de asistencia social (crecimiento de 130 por ciento)
- Servicios de artes, entretenimiento y recreación (crecimiento de 116 por ciento)
- Servicios profesionales, científicos y técnicos (crecimiento de 83 por ciento).

Algunas mujeres están estableciendo empresas en industrias no tradicionales, con planes ambiciosos de crecimiento y rentabilidad. En 1985, al verse en peligro de perder la granja familiar, Elaine J. Martin inició en Nampa su empresa de proyectos de construcción de carreteras, MarCon, Inc., con sede en Idaho.[22] Para ayudarla a iniciar, su madre aportó como garantía un certificado de depósito por $25,000, para que pudiera conseguir un préstamo por otra cantidad igual. En aquel

tiempo Martin no tenía experiencia en construcción. Mientras buscaba en dicha actividad, se enteró de la necesidad de construir cercas en las carreteras del Departamento de Transporte de Idaho. Como había sido criada en una granja y sabía construir cercas, comenzó a solicitar empleo en carreteras. Para mejorar sus posibilidades acudió a la biblioteca estatal con el fin de estudiar administración de cercas y carreteras. Con el tiempo modificó el negocio entrando a la construcción de guardavías. Hoy día Martin maneja un negocio de seis millones de dólares en una industria dominada por hombres. En 2002 se le nombró *Pequeña empresaria del año* en Idaho.

Es evidente que las emprendedoras enfrentan problemas comunes a todos los emprendedores. Sin embargo, también deben luchar con dificultades relacionadas con su falta de experiencia en los roles emprendedores. La falta de acceso al crédito ha sido un problema común para las mujeres que ingresan a los negocios. Ésta es un área problemática para la mayoría de los propietarios de pequeñas empresas, pero las mujeres a menudo soportan la carga adicional de la discriminación.

Otra barrera para algunas mujeres es la limitada oportunidad que encuentran para desarrollar relaciones de negocios con otras personas en puestos similares. Se necesita tiempo y esfuerzo para ganarse la plena aceptación y desarrollar relaciones informales con otras personas de grupos de negocios y profesionales locales, la mayoría formados por hombres.

Sin embargo, en años recientes, a medida que las mujeres asumen roles empresariales fuertes, estas condiciones han mejorado. En una mesa redonda en que se discutía el tema, algunas empresarias destacaron el mejoramiento en el entorno de negocios.[23]

> *Cristi Cristich, fundadora de Cristek Interconnects, Inc.* (fabricante de conectores y cableado para aplicaciones médicas y militares, de Anaheim, California), comenta: "El acceso al capital y la aceptación de mujeres en el lugar de trabajo y como propietarias de negocios ha mejorado radicalmente en los últimos 15 años".
>
> *Shari L. Parrack, presidente de Texas Motor Transportation Consultants* (empresa de servicios de registro profesional, impuestos y escrituración, de Houston, Texas), dice al respecto: "En 2003 encuentro que ser mujer me ayuda a hacer crecer mi negocio. Lo que antes era negativo se ha vuelto positivo".
>
> *Terrie Jones, propietaria y directora general de AGSI* (proveedora de soluciones de recursos de tecnología en Internet, de Atlanta, Georgia), comenta: "En 22 años he visto al mundo de los negocios evolucionar de manera espectacular. . . En la misma forma en que los hombres de negocios ayudaban a sus 'hermanos de la fraternidad' en el pasado, hoy están más dispuestos a ayudar a las mujeres".

Definitivamente, las mujeres están incursionando en el mundo emprendedor y es seguro que la tendencia se acelerará en el futuro.

Equipos emprendedores

Hasta ahora nuestro análisis se ha enfocado en emprendedores que funcionan como individuos, cada uno con su empresa. Y éste es por lo general el caso. Sin embargo, los equipos emprendedores son cada vez más comunes, especialmente en empresas grandes. Un **equipo emprendedor** consta de dos o más individuos que combinan sus esfuerzos para funcionar como emprendedores. De esta forma, los talentos, habilidades y recursos de dos o más emprendedores se pueden concentrar en un esfuerzo. Esta forma de espíritu emprendedor tan importante se verá con mayor detalle en el capítulo 8.

Equipo emprendedor
Dos personas o más que laboran como emprendedores en un esfuerzo conjunto.

La mano ganadora del espíritu emprendedor

5 Identificar cinco posibles ventajas de las pequeñas empresas con espiritu emprendedor.

Las pequeñas firmas emprendedoras no tienen que ser débiles. En realidad, un vistazo a la estructura de la comunidad de negocios de Estados Unidos revela que las pequeñas empresas son una parte importante de la economía total. ¿Cómo es que pequeñas firmas emprendedoras pueden sostener su participación y a menudo tener una ventaja sobre empresas triunfadoras más poderosas? La respuesta está en la habilidad que tienen las nuevas empresas más pequeñas para aprovechar las oportunidades.

En esta sección daremos un vistazo a algunas formas en que las nuevas empresas pueden lograr una ventaja competitiva. En el capítulo 3 se analizarán algunas estrategias específicas para aprovechar estas ventajas potenciales y capturar las oportunidades de negocio que ofrecen.

Enfoque en el cliente

Hay oportunidades de negocio para quienes pueden elaborar productos y servicios que desean los clientes. Si una empresa puede hacer que éstos sean especialmente atractivos, sus perspectivas mejorarán de forma considerable.

Desde luego, una empresa de cualquier tamaño puede brindar un buen servicio al cliente. Sin embargo, las pequeñas empresas tienen más potencial que otras de mayor tamaño para alcanzar esta meta. Si se administran de manera correcta, las pequeñas empresas con espiritu emprendedor tienen la ventaja de poder atender a sus clientes directa y efectivamente, sin tener que luchar con niveles de burocracia o violar políticas corporativas que tienden a sofocar la iniciativa de los empleados. En muchos casos los clientes conocen personalmente al empresario y otras personas clave de las pequeñas empresas.

El primer paso en la generación de la satisfacción del cliente y obtener su lealtad es ganársela. Un emprendedor que ha utilizado su aptitud emprendedora en varias iniciativas de negocio ha descrito el enorme potencial de este proceso como sigue: "¡Manejar su propio negocio es fácil, no difícil! No quiero decir que el trabajo en sí sea fácil. Sí es necesario trabajar duro, pero se puede tener éxito con facilidad. Sólo haga para el cliente lo que usted dice que va a hacer, y hágalo todas las veces".[24]

No todas las pequeñas empresas logran distinguirse en el servicio al cliente, pero muchas se dan cuenta de su potencial para hacerlo. Tener un número menor de clientes y una relación cercana con ellos hace del servicio al cliente una herramienta poderosa para las empresas con espíritu emprendedor. Para mayor explicación de este tema lea el capítulo 13.

Desempeño de calidad

No hay razón por la que una pequeña empresa tenga que estar siempre rezagada en la calidad en sus operaciones. En los negocios de servicio el desempeño de calidad está íntimamente relacionado con el servicio al cliente. Piense en su restaurante favorito, por ejemplo. ¿Qué lo distingue de otros? Puede ser la atmósfera, la frescura y el sabor de los alimentos, o la atención de los meseros que se dan cuenta rápidamente de sus necesidades y que de inmediato vuelven a llenar su vaso de bebida o taza de café. Estos elementos de calidad en la comida se pueden encontrar en restaurantes muy pequeños. En realidad, el propietario de un pequeño establecimiento puede insistir en altos niveles de calidad sin sufrir las frustraciones del director general de una empresa grande, que tiene que luchar por implantar una filosofía de calidad a través de muchos niveles de burocracia.

Muchas pequeñas empresas se destacan por un desempeño del trabajo de calidad, ya sean reparaciones de automóviles, peinados, auditoría de estados financieros, elaboración de dulces, servicios de cómputo o venta minorista de ropa. En la administración de la calidad, las empresas con espíritu emprendedor tienen una herramienta que les permite competir de forma efectiva no sólo con sus homólogos, sino también con las grandes corporaciones.

Integridad y responsabilidad

El futuro es especialmente prometedor para las empresas que a una sólida reputación de honestidad y confiabilidad agregan la excelente calidad del producto y buen servicio al cliente. Los clientes responden a la evidencia de la integridad porque están conscientes de las cuestiones éticas. La experiencia les ha enseñado que los reclamos publicitarios en ocasiones no son correctos, que las letras en tipo pequeño en los contratos algunas veces dañan sus intereses, y que las empresas a veces no cumplen su palabra.

Jeffry Timmons y Stephen Spinelli realizaron recientemente un estudio de 128 presidentes/fundadores que asistían a un programa de administración en Harvard Business School. Se les pidió que identificaran los conceptos, habilidades y conocimientos fundamentales para el éxito en sus empresas.[25] Sorprendentemente, 72 por ciento de los que respondieron dijo que el factor más importante por sí solo para el éxito a largo plazo era la aplicación de altos estándares éticos. Un funcionamiento constantemente íntegro puede distinguir a una pequeña empresa como digna de confianza, en una época en la que abundan historias de avaricia y corrupción corporativas. En el capítulo 2 se presenta la importancia fundamental de la integridad y el papel que ésta desempeña en el espíritu emprendedor.

Vivir el sueño

Enfoque en el cliente

Un taller de reparaciones orientado al cliente



Sitio web fundado por Warren Fait y ahora dirigido por David Fait, dedicado a la reparación de vehículos chocados: www.autobodyworld.com

Una pequeña empresa que se distingue por mantener su enfoque en el cliente es Auto Body World de Phoenix, Arizona, la empresa independiente de reparación de vehículos chocados más antigua y grande del estado. Esta empresa lucha por dejar contentos a los clientes con su servicio. Su enfoque se resume en el lema, "Misma familia, misma calidad, misma integridad".

Un cliente reciente reportó lo satisfecho que se sentía con la sencilla reparación de una defensa en Auto Body World: "Después de que repararon la defensa revisaron totalmente el auto y me llamaron por teléfono esa misma noche. Me preguntaron cuál había sido mi experiencia con el trabajo, los empleados, el vehículo rentado y la aseguradora, en fin, ¡para ver si era un cliente satisfecho!"

Auto Body World, una empresa familiar, fue fundada por Warren Fait, y quien ahora la maneja es David, su hijo. David Fait ha alcanzado los máximos honores como el "Pequeño empresario del año" de la Cámara de Comercio de Gran Phoenix, y la empresa ha ganado un premio de ética por parte del Better Business Bureau (Oficina de Mejores Empresas) así como un reconocimiento nacional como la "Empresa de reparación de choques del año". La inscripción en el trofeo atestigua el excelente servicio al cliente y el desempeño de calidad de la empresa: "El negocio de reparación de colisiones que fija la norma por la que se medirá a todos los demás". Fait ha dicho, "Nuestro éxito ha sido impulsado, y seguirá siéndolo, por nuestros clientes." Como reflejo de su éxito, esta empresa se ha ampliado y ahora opera en siete lugares en el área de Phoenix.

Fuentes: http://www.autobodyworld.com, 21 de abril de 2004; Angela Gabriel, "Top Business Person: It Was Fait", *Business Journal of Phoenix*, 28 de junio de 1999; y entrevista personal con la cliente de Auto Body World, Emily Kaufmann, enero de 2007.

http://www.autobodyworld.com

Innovación

¡Cómo está cambiando el mundo! ¿Es posible creer que cuando Bill Clinton fue electo presidente, casi nadie, con excepción de algunas personas en el gobierno y en el ámbito académico, tenía correo electrónico? En su libro, *The World Is Flat*, Thomas Friedman describe la convergencia de 10 fuerzas que han "aplanado" al mundo.[26] El argumento de Friedman de que el mundo es plano significa que es posible hacer cualquier cosa desde cualquier parte del mundo. Los individuos, no los gobiernos o las grandes corporaciones, están impulsando la globalización que estamos experimentando a nuestro alrededor, dice Friedman. La innovación, tanto en productos como en servicios y en formas que son más competitivas, está al alcance del emprendedor de pequeñas empresas en formas que no se creían posibles hace algunos años.

La innovación de los productos a menudo ha provenido del mundo de la pequeña empresa. La mayoría de las invenciones radicales del siglo pasado, como la computadora y el marcapasos, provinieron de pequeñas empresas, no de las grandes. Y eso no cambiará.

Los departamentos de investigación de las grandes empresas tienden a hacer hincapié en el mejoramiento de los productos existentes. Las ideas creativas se pueden hacer a un lado, debido a que no están relacionadas con los productos existentes o porque son inusuales. La preocupación por un producto existente puede opacar el valor de una nueva idea. Scott Anthony, coautor de *Seeing What's Next*, dice, "Lo que es tan engañoso es que todo lo que está capacitado para hacer una empresa establecida, supervisar cuidadosamente sus mercados, escuchar a sus mejores clientes, innovar para satisfacer sus necesidades, a menudo hace que se pasen por alto algunas de esas perturbadoras tendencias hacia la transformación".[27] Por ejemplo, Apple Computer controla hoy día 80 por ciento del mercado de reproductores de MP3 en el mercado, mientras que Sony, que tuvo ventas considerables de reproductores de CD en la década de los noventa, ahora sólo tiene una minúscula cantidad del mercado del MP3.

La burocracia dentro de las empresas más grandes también puede causar la demora o incluso la muerte de las nuevas ideas. La mayoría de las empresas grandes insiste en un prolongado proceso de aprobación de las mismas. Eso no ocurre en el caso de las pequeñas empresas. Por ejemplo, Raving Brands, con sede en Atlanta, un franquiciante de restaurantes de comida rápida informal, va del concepto terminado a la apertura del local en alrededor de un año, en comparación de dos o incluso más años en el caso de la mayoría de los franquiciadores.[28] El hecho de ser una pequeña empresa obviamente tiene sus ventajas cuando se trata de innovar. Luda Kopeikina es presidente de Equinox Corporation, una empresa que asesora a otras respecto a los procesos de innovación. En sus palabras, "Los emprendedores sobresalen en la generación de nuevas ideas y eso es una gran ventaja. Muy rara vez vemos a grandes empresas que son competentes en la innovación, la generación de ideas y su puesta en práctica. Eso, por su naturaleza, crea oportunidades para las pequeñas empresas."[29]

Internet ha nivelado el terreno de juego global, al permitir que las pequeñas empresas se conecten con individuos en todo el mundo en cuestión de un parpadeo. El sofisticado software de las computadoras, antes sólo accesible para las grandes empresas, ahora está disponible a precios que se pueden permitir las pequeñas empresas.

El offshoring (conocido como outsourcing en el extranjero) es otro fenómeno de los años recientes, que ha permitido que las pequeñas empresas sean competitivas. En una historia de la portada en *Business Week* sobre outsourcing, Pete Engardio, Michael Arndt y Dean Foust observan, "Las nuevas empresas creativas pueden explotar las posibilidades del offshoring todavía con más rapidez que los jugadores establecidos". Los autores presentan a Crimson Consulting Group como un buen ejemplo. La empresa, con sólo 14 empleados de tiempo completo, proporciona un servicio global de investigación de mercados sobre todo, desde ruteadores hasta software. Distribuye la información entre 5,000 expertos independientes en todo el mundo. Gleen Gow, presidente de Crimson, comenta, "Eso permite que una pequeña empresa como nosotros compita con McKinsey y Bain [dos de las firmas de consultoría más grandes del mundo] sobre una base muy global y con costos muy bajos".[30]

El punto importante: Las empresas más pequeñas no tienen razón alguna para desesperarse por no ser competitivas en un mundo innovador. A menudo van a la vanguardia en el desarrollo de nuevos y diferentes productos y servicios y con frecuencia son beneficiarias de las nuevas tecnologías, a la par con las grandes empresas.

Nicho especial

Si una pequeña empresa puede encontrar un nicho especial de algún tipo, puede competir con gran fuerza en esa área. Este nicho puede consistir en un servicio o producto altamente especializado, o puede ser un enfoque de servicio a un área geográfica particular.

Al encontrar un nicho especial, una pequeña empresa puede evitar una competencia intensa de los grandes jugadores. Lowe's Supermarket, de Littlefield, Texas, es un ejemplo de una empresa familiar que siguió esta ruta para el éxito en los negocios.[31] En 1964 Roger Lowe, Sr. y su padre adquirieron un pequeño supermercado en Olton, Texas. La empresa familiar pasó a la siguiente generación en 1973, cuando Roger Lowe, Jr. se unió a la empresa como vicepresidente y director general después del fallecimiento de su abuelo. El negocio se amplió de forma gradual a 58 tiendas, agregando más supermercados, la mayoría en pequeñas poblaciones rurales del oeste de Texas y Nuevo México. En muchos pueblos Lowe's no enfrenta a una competencia local. En los pocos lugares donde compite hombro con hombro con grandes cadenas como Wal-Mart, Lowe's Supermarket se distingue por ofrecer una selección de productos ajustados cuidadosamente a los gustos específicos y étnicos locales de la población circundante.

La puesta en marcha

6 Analizar los factores relacionados con la preparación del espíritu emprendedor e iniciar una carrera empresarial.

El comienzo de cualquier tipo de carrera en los negocios es emocionante. Sin embargo, el lanzamiento de su propio negocio quizá sea una experiencia que lo puede dejar pasmado por el gran riesgo y potencial de tal iniciativa. Pensemos, por un momento, en algunas de las cosas que preocupan especialmente a las personas que están listas para mojarse los pies en las aguas del mundo emprendedor.

La edad y la oportunidad emprendedora

Una pregunta práctica es: ¿Cuál es la edad correcta para convertirse en emprendedor? Como podrá suponer, no hay una respuesta simple a esta pregunta. Casi todos los negocios requieren algún co-

nocimiento como trasfondo. Además, la mayoría de los empresarios en potencia debe comenzar por conseguir los recursos financieros que se requieren para hacer las inversiones iniciales necesarias. Por tanto, por lo general se requiere cierto tiempo para obtener educación, experiencia y recursos financieros. En ocasiones es útil trabajar para una empresa grande con el fin de adquirir experiencia y después iniciar un negocio propio. Por ejemplo, Jody Hall trabajó para Starbucks durante 12 años antes de abrir Vérité Coffee en 2003. Durante el tiempo que pasó en Starbucks, tuvo la oportunidad de observar a Howard Schultz, fundador de Starbuck Hall, que ascendió al puesto de jefe de promociones y eventos de Starbucks para las nuevas cafeterías, explicó: "Aprendí mucho acerca de la experiencia de las cafeterías gracias a [Schultz] y a su visión".[32]

Aunque no existen reglas rígidas respecto a la edad correcta para iniciar un negocio, sí hay algunos elementos disuasivos por la edad. A los jóvenes a menudo se les desalienta para que no ingresen a una carrera emprendedora por lo inadecuado de su preparación y recursos. Por otra parte, las personas mayores tienen compromisos familiares, financieros y de trabajo que hacen que el espíritu emprendedor parezca demasiado riesgoso; pueden haber adquirido intereses en programas de retiro o logrado ascensos a puestos de mayor responsabilidad y altos salarios.

Entonces, la edad idónea para iniciar un negocio parece estar entre los 20 y los 40 años, cuando hay un equilibrio entre las experiencias de preparación por una parte, y las obligaciones familiares por otra. Como dice Tyler Self, cofundador de Vision Research Organization, es la intercompensación entre la confianza (por lo común caracterizada por la juventud) y la sabiduría (que por lo general se basa en los años de experiencia).[33]

Una investigación de Paul Reynolds demuestra que el porcentaje más alto de puestas en marcha de nuevos negocios se encuentra en el grupo de 25 a 35 años de edad.[34] Es evidente que hay excepciones a esta generalización. Algunos adolescentes, como Caroline Gray, inician negocios propios. A los 13 años de edad, Gray ya era una emprendedora en serie, habiendo iniciado cuatro negocios. En sus palabras:

> *Ahora todos mis amigos también quieren iniciar sus negocios, porque es mucho más emocionante que guardar en bolsas los alimentos en un supermercado o limpiar mesas en un restaurante. ¡Además, se gana mucho más dinero! El verano pasado, entre todos mis negocios, gané alrededor de 800 dólares. Ser empresaria es una ecuación perfecta: diversión más dinero más clientes felices es igual a un trabajo fantástico.*[35]

Hoy, un creciente número de personas entre 50 y 60 años de edad se alejan de carreras exitosas en grandes empresas cuando se sienten emocionadas por los prospectos del espíritu emprendedor y de hacer algo por su cuenta. Los retirados que optan por iniciar nuevas carreras como emprendedores a menudo consideran el retiro cono una oportunidad de dedicarse a intereses para los que nunca antes tuvieron tiempo. Más que el dinero, sus nuevos negocios les ofrecen una oportunidad de trabajar en algo que en realidad quieren y que les agrada hacer. Por ejemplo, después de una carrera de 30 años como editor de una revista, Richard Busch decidió renunciar a su empleo y dedicarse a su pasión por la alfarería.

Poco después de cumplir 50 años, Busch se había empezado a preguntar cómo sería su vida cuando terminara su carrera en la revista y qué era lo que en realidad quería hacer en los años por venir. Al describir esta etapa de su vida, Busch dice, "Mientras más pensaba en ello, más sentía que me gustaría ser alfarero. Establecí un límite de tiempo, según el cual me retiraría poco antes de cumplir los 50 años. Después, la suerte quiso que me ofrecieran un retiro anticipado, a los 56 años." Como resultado de eso nació Glenfiddich Farm Pottery.[36]

Características de los emprendedores de éxito

¿Qué tipos de personas llegan a tener éxito como emprendedores? Como ya hemos mencionado, no existe un perfil emprendedor bien definido. Los emprendedores individuales difieren mucho entre sí. Esto debe estimular al lector si desea iniciar su negocio; no necesita ajustarse a ningún estereotipo.

Sin embargo, hay algunas cualidades comunes entre los emprendedores que quizá contribuyan a su éxito. Una de estas características es un fuerte compromiso o pasión por el negocio. Es una actitud que genera tenacidad frente a las dificultades y una disposición para trabajar fuerte. Los emprendedores no ceden con facilidad.

Dichas personas suelen confiar en su capacidad para vencer los problemas que enfrentan. El psicólogo J. B. Rotter describió este factor de confianza en uno mismo como **locus de control interno**, la creencia de que el éxito depende del esfuerzo propio.[37] En contraste, un **locus de control externo** refleja una actitud de que el éxito depende de factores como la suerte o el destino.

Locus de control interno
Creencia de que el éxito de una persona depende del esfuerzo propio.

Locus de control externo
Creencia de que la vida de una persona depende más de la suerte o el destino que del esfuerzo propio.

Vivir el sueño Desafíos empresariales



© Switchpod

Leer, escribir, dirigir una empresa

En junio de 2005, dos adolescentes de 17 años de edad, que vivían a 1,440 millas de distancia, lograron charlar acerca de los podcasts en un tablero de mensajes de Internet. En el transcurso de un mes, Weina Scott (de Miami, Florida) y Jake Fisher (de Rochester, Minnesota), eran los cofundadores de Switchpod, una empresa de computadoras en Internet.

Scott ya tenía un negocio de diseños en Internet, que había iniciado a los 13 años de edad. Fisher comenta, "Quería entrar al negocio al inicio de alguna nueva quimera tecnológica".

El paquete básico de podcasting de Switchpod, que cubre un espacio pagado en sus servidores, cuesta $30 al mes, pero el paquete es gratuito para los clientes que ponen un anuncio en su sitio. Para el momento en que el producto Switcpod había generado alrededor de 800,000 descargas, una empresa llamada Wizzard Software se puso en contacto con Scott y Fisher. El negocio con sede en Pittsburgh, que ofrece una tecnología de reconocimiento de voz y de texto a voz, estaba tratando de añadir el podcasting a su mezcla de productos.

Chris Spencer, de 37 años de edad y directora general de Wizzard Software, recuerda que le llevó algún tiempo comprender que estaba negociando con alumnos de secundaria. Scott y Fisher se conocieron personalmente por primera vez en el hogar de Spencer en Fort Lauderdale, donde sus padres los habían llevado para que firmaran los documentos de transferencia de la propiedad de Switchpod a Wizzard, en una operación de acciones con valor de $200,000. La venta les proporciona a los emprendedores adolescentes un salario de $40,000 por una semana de trabajo de 20 horas; sin embargo, el contrato reconoce que sus estudios están antes que el negocio.

Fuente: Patrick J. Sauer, "A Porfolio of Young Business Owners", Inc, febrero de 2007, página 24.

http://www.switchpod.com

A menudo se describe a los emprendedores como personas que asumen riesgos. Ciertamente asumen riesgos. Al invertir su dinero corren un riesgo financiero. Si dejan un empleo seguro, arriesgan su carrera. El estrés y el tiempo necesarios para iniciar y manejar un negocio pueden colocar a sus familias en peligro. Sin embargo, aunque los emprendedores asumen riesgos, son lo que podríamos llamar individuos que asumen riesgos moderados, ya que sólo aceptan aquellos sobre los que tienen cierto control, y no individuos extremistas que aceptan los resultados que dependen sólo del azar.

Timmons y Spinelli resumieron la investigación sobre las características de los emprendedores.[38] Estos especialistas agrupan lo que describen como "actitudes y conductas deseables y obtenibles" en las siguientes seis categorías:

1. *Compromiso y determinación*. Estos emprendedores son tenaces, asertivos y persistentes en la solución de problemas.
2. *Liderazgo.* Estos emprendedores inician por sí mismos, son constructores de equipos y se enfocan en la honestidad en sus relaciones de negocios.
3. *Tienen obsesión por la oportunidad.* Estos emprendedores están conscientes del mercado y las necesidades de los clientes.

4. *Tolerancia al riesgo, ambigüedad e incertidumbre.* Estos emprendedores aceptan el riesgo, lo minimizan y toleran la incertidumbre.
5. *Creatividad, confianza en sí mismos y adaptabilidad.* Estos emprendedores son de mente abierta, flexibles, se sienten incómodos con la situación actual y aprenden rápido.
6. *Motivación para la excelencia.* Estos emprendedores están orientados a metas y son conscientes de sus fortalezas y debilidades.

La zambullida

Al iniciar un negocio llega un momento en que el emprendedor debe "zambullirse". Puede ser un momento temido por los riesgos que implica, pero ser emprendedor no es para pusilánimes.[39] Para muchas personas el momento correcto para iniciar un negocio se precipita por alguna circunstancia especial, que se define como **hecho catalizador.** Ejemplos de este tipo de hechos son el que el individuo sea despedido de su empleo, o que haya descubierto una oportunidad inusual con gran potencial.

Hecho catalizador
Un hecho, como la pérdida de empleo, que mueve a una persona a convertirse en emprendedor.

Las críticas a la administración tienen el potencial de generar el cambio, ¡especialmente en la vida del crítico! La crítica puede desembocar en un suceso catalizador. Dave y Annette King, un equipo de esposo y esposa, eran entusiastas jugadores de softbol en los fines de semana. Mientras jugaban en un torneo en un pequeño pueblo de Colorado, criticaron las deficiencias en el manejo del mismo. Como resultado, el gerente del torneo les pidió que se fueran y les dijo que si pensaban que podían hacerlo mejor lo intentaran. Éste fue el hecho catalizador. La respuesta de los King fue precisamente ésa, crearon Triple Crown Sports, y en la actualidad manejan rentablemente cerca de 400 torneos de softbol, beisbol, futbol y basquetbol por año.[40]

Es difícil decir qué porcentaje de nuevos emprendedores se pone en movimiento gracias a algún hecho particular. Ya sea que hayan sido impulsados por un hecho catalizador o no, quienes optan por ser emprendedores al final deben armarse de valor y zambullirse.

Búsqueda de personas "a quienes recurrir"

Aun cuando hay muchos tipos diferentes de emprendedores, la mayoría tiene algo en común, encontraron mentores a lo largo del camino.

A medida que usted inicie y siga adelante en su carrera emprendedora, no puede tomar una decisión mejor que buscar mentores. Los mentores son personas a quienes usted puede recurrir en busca de asesoría y consejo, personas que se están esforzando por usted, que desean que triunfe y que apoyan sus esfuerzos. Son personas que le pueden enseñar qué es lo que debe hacer y cómo hacerlo y, lo que es más importante, que lo alientan en esos días en que usted quiere arrojar la toalla y solicitar trabajo en una cafetería. Esas personas lo pueden ayudar a evitar los errores y están allí para darle el beneficio de sus años de experiencia.

Aun cuando podemos insistir en la importancia de los buenos mentores, sólo usted puede desarrollar esas relaciones vitales. Sin embargo, le podemos proporcionar opiniones de personas que han viajado a donde usted quiere ir. Hemos creado lo que llamamos un equipo "a quién recurrir", cuyo conocimiento basado en la experiencia se destacará en la sección Desde su punto de vista, que encontrará a lo largo de este libro. Leerá no sólo acerca de nuestra perspectiva como autores de la obra, sino también de la de personas que han pasado todavía más tiempo en el campo empresarial. Su sabiduría y conocimientos le resultarán invaluables.

Crecimiento y administración de la empresa

El piloto de un avión no sólo controla la nave durante el despegue, sino que también lo vuela y aterriza. De manera similar, los emprendedores no sólo inician las empresas, sino que también las "vuelan"; es decir, manejan las operaciones subsecuentes de la empresa. En este libro usted encontrará una presentación de todo el proceso emprendedor. Comienza en el resto de la parte 1 (capítulo 2), con una exposición de los valores fundamentales de la empresa. Esta exposición continúa en las partes 2 y 3 con un vistazo a la estrategia básica de la empresa, los diversos tipos de nuevas empresas y la planeación inicial que se requiere para iniciar un negocio. En las partes 4 a 6 se aborda la administración de una empresa en crecimiento, que incluye sus operaciones, comercialización y finanzas.

Desde su punto de vista: El equipo a quien recurrir

A continuación aparecen los empresarios cuyo consejo acerca de cómo iniciar y administrar una pequeña empresa aparecerán en esta sección a lo largo del libro. Sus perspectivas se basan en años de experiencia. ¡Présteles atención!

Sara Blakely

- Inició SPANX, líder en la revolución de ropa a la medida, con sus ahorros de $5,000 y ha hecho crecer a la empresa hasta llegar a $150 millones en ventas al menudeo en 2006.
- Inició The Sara Blakely Foundation, que está dedicada a apoyar a las mujeres y a atribuirles facultades de decisión en todo el mundo.
- Lanzó ASSETS by Sara Blakely, una marca exclusiva para Target.
- Nombrada Empresaria Regional del Año en el Sureste por Ernst & Young.
- Nombrada Mujer del Año en Georgia.

Rick Davis

- Formó su primera empresa, Rick Davis Properties, a la edad de 25 años.
- Coadyuvó en el inicio del First Interstate National Bank en Dallas, Texas.
- Propietario y presidente de DAVACO, el proveedor número uno de la nación de servicios y tecnología minorista, con un crecimiento anual de dos dígitos.
- Admitido en el Salón de la Fama de la Construcción Minorista en 2006.
- Finalista para el Premio de Empresario del Año de Ernst & Young en 2000 y 2006.
- Miembro del Consejo Asesor del Ejército de Salvación Dallas/Forth Worth Metroplex.

Denny Fulk

- Presidente de Fulk Equipment Company, Inc., proveedor de sistemas de almacenamiento y distribución para empresas multinacionales.
- Socio administrador de Hunters Row Properties, proyecto de bienes raíces para un parque industrial.
- Inició una segunda carrera como Director de estrategias de negocios para Keyway Associates en 2000, enfocándose a compartir los principios del sistema de libre empresa y modelando el liderazgo de ética en los negocios para hombres y mujeres de negocios asiáticos.
- Presidente de la Junta directiva en Milligan College.
- Único miembro estadounidense del síndico de Springdale College Charitable Trust for Educational and Training Development (Fideicomiso de Beneficencia para el Desarrollo Educacional y de Capacitación), en Birmingham, Inglaterra.

Cecilia Levine

- Presidenta de MFI International Mfg., LLC, proveedor de servicios de manufactura, de almacenamiento, distribución y consultoría, con ubicaciones en México y Estados Unidos.
- Miembro del President's Export Council.
- Fundadora, Directora y Presidenta de US/Mexico Strategic Alliance.
- Miembro fundadora de la Cámara de Comercio Hispánica de Midland, Texas.
- Exportadora del Año de la Small Business Association (Asociación de la Pequeña Empresa) en 2007.
- Mujer del año de USHCC Regional and Hispanic Business.

Sally Lifland

- Inició su carrera profesional trabajando durante un año para Videocolor, una filial de RCA en París, Francia.
- Adquirió experiencia en el mundo de la publicidad, primero en una pequeña empresa empacadora (Service to Publishers) y después en dos editoriales importantes (Allyn & Bacon y Bobbs-Merrill).
- Con un socio, fundó en 1979 una empresa de producción independiente, que maneja servicios completos de producción (edición, corrección de pruebas, etcétera) de aproximadamente 25 libros de texto universitarios al año.
- Presidenta de la organización local en Williamsport, Pennsylvania, de la National Organization for Women.
- Miembro fundadora y presidenta del Consejo de administración del Transitional Living Center, una instalación correccional comunitaria para mujeres delincuentes.

Trey Moore

- Desarrolló aplicaciones de análisis competitivo de índices para el departamento de actuarios de USAA.
- Fundador de S3 Software LLC, proveedor de servicios de consultoría para empresas que buscan experiencia en patrones de diseño orientados a objetos.
- Pionero en aplicaciones de escaneo de códigos de barras de alta velocidad para aparatos inalámbricos en la industria alimenticia.
- Desarrolló AirStrip OB con GE Healthcare, una aplicación de software médico que permite que los obstetras observen en tiempo real los signos vitales fetales y maternos en sus PDA.

Scott J. Salmans

- Funcionario y productor de eventos de desarrollo de negocios para la Cámara de Comercio de la Región de Waco.
- Presidente de WRS Group LTD., el proveedor más grande de auxiliares complementarios de enseñanza para educadores de la salud que operan bajo las marcas registradas de HealthEdco, Childbirth Graphics y Special/Health Impressions.
- Fundador de SIS Family Enterprises, una entidad secundaria para bienes raíces y otras iniciativas de pequeñas empresas.
- Presidente del consejo de la campaña de capital para New Life Children´s Home en Guatemala.
- Miembro del consejo de desarrollo Baylor.

John (Johnny) Stites, II

- Presidente de J&S Construction Company, Inc., una pequeña empresa de propiedad familiar.
- Reconocido por el Tennessee Center for Performance Excellence por su enfoque estratégico al desarrollo de un negocio y su enfoque en la reducción de riesgos en la industria de la construcción.
- Síndico de la Escuela de Negocios de la Universidad Tecnológica de Tennessee.
- Síndico de Abilene Christian University.
- Miembro del President's Advisory Council of American Buildings Company.
- Miembro del consejo estatal de Associated General Contractors of Tennessee.

Winston Wolfe

- Trabajó durante siete años para Great Southern Corporation, en la venta y comercialización de su línea de anteojos de sol.
- Fundador de Olympic Optical, proveedor de anteojos de seguridad industrial para la industria del deporte de tiro al blanco.
- Patentó los nombres Remington, Smith & Wesson y Zebco.
- Propietario y administrador de Sherwood, una propiedad rural de 500 acres cerca de Memphis.

Vivir el sueño — Desafíos empresariales

No lo haga solo, busque mentores

Luke Eddins se siente agradecido por el tiempo que pasó con su mentor en un antiguo trabajo antes de fundar Luke Hits, una empresa en línea que ayuda a bandas no contratadas a llevar sus canciones a las pistas sonoras para el cine y la televisión. Como un ávido músico, Eddins quería combinar sus dos amores, la música y los negocios, pero sabía que necesitaba desarrollar las habilidades de negocios necesarias para el éxito.

El mentor de Eddins no estaba en realidad en la industria de la música, Eddins estaba trabajando en la industria de piedras preciosas bajo la supervisión de Sam Gadodia, un graduado de Harvard. Allí aprendió todo lo que pudo acerca de los negocios, simplemente pasando el tiempo cerca de su mentor.

El hecho de trabajar en el interior de la oficina de Gadodia resultó ser invaluable: "Podía escuchar todo [lo que sucedía]", dice Eddins. "Pude aprender su enfoque, tácticas y estrategias". Eddins compara esa experiencia con tomar un curso de negocios muy del mundo real. "Uno debe actuar como esponja", dice Eddins.

Pero no fue el solo hecho de observar a Gadodia lo que ayudó a Eddins. Incluso después de que los dos ya no trabajaban juntos, Eddins buscaba la información de su mentor acerca de problemas de inicio de empresas, por ejemplo, sobre la forma de abordar a un cliente o de hacer cierta propuesta. Aun cuando no ha tenido mucho contacto con su mentor desde que Gadodia se mudó a la India hace seis meses, las lecciones que Eddins aprendió todavía están frescas en su mente.

Fuente: Nichole L. Torres, "Why Mentors Rock-and How They Can Help You Grow Your Business", revista *Entrepreneur's Start-Ups*, 22 de agosto de 2002, páginas 46, 47, http://www.entrepreneur.com/startingabusiness/startupbasics/findinghelp/article541623.html, acceso el 14 de diciembre de 2006.

http://www.lukehits.com

7 Explicar el concepto de legado emprendedor y los desafíos que implica construir un legado digno.

El éxito en los negocios y en la vida

Hasta ahora hemos hablado del espíritu emprendedor o emprendimiento y de las pequeñas empresas, vistos desde diversos ángulos. Conforme usted comienza a considerar una carrera de este tipo, lo instamos para que amplíe sus perspectivas y piense en algunos de los valores y aspectos intangibles que forman parte de la vida emprendedora.

Una mirada retrospectiva a una carrera emprendedora

Al final, cuando un empresario abandona el escenario empresarial, sus logros en los negocios se vuelven historia. Al reflexionar sobre su vida y negocios en ese punto de su jornada, muchos empresarios se han planteado preguntas como: ¿Fue una buena experiencia? ¿Qué significado tiene para mí ahora? ¿Me siento bien al respecto? ¿Qué cosas me desilusionaron? ¿En qué sentido marqué diferencia? Este tipo de preguntas hacen que los empresarios revalúen sus valores, prioridades y compromisos. Al anticipar estas preguntas, un empresario puede identificar sus preocupaciones básicas al principio de su jornada. Sin tal reflexión, dicha jornada y su conclusión pueden resultar decepcionantes.

Evaluación de los logros

La evaluación del desempeño emprendedor requiere el establecimiento de criterios. Es evidente que no se puede aplicar una sola norma. Por ejemplo, una persona que lo mide todo por el dinero determinaría el grado de éxito de un empresario por la cantidad que éste tiene en su cuenta bancaria.

El empresario que está por retirarse en algún momento pensará en sus logros en términos de valores y metas personales, en lugar de en los términos de los libros, cultura popular o reglas financieras aproximadas. Con toda seguridad, al evaluar su nivel de satisfacción, el empresario tendrá en cuenta varias consideraciones importantes.

Al considerar desde ahora ese momento futuro en el que se habrá de mirar hacia atrás, uno piensa de manera natural en términos de un legado. Un *legado* consta de aquellas cosas que se transmiten a otros o que se dejan atrás. En sentido estricto describe las posesiones materiales que la persona lega a sus herederos. En sentido más amplio, se refiere a todo lo que uno deja atrás, bienes materiales, relaciones familiares buenas o malas, un historial de integridad o avaricia, o bien, un expediente de explotación o contribución a la sociedad. Un **legado emprendedor** incluye tanto bienes tangibles como cualidades intangibles que se transmiten no sólo a los herederos, sino también a la sociedad en su conjunto. Uno puede apreciar, entonces, la seriedad con la que el empresario debe considerar la clase de legado que está construyendo.

Legado emprendedor
Bienes materiales y cualidades intangibles que se transmiten, tanto a los herederos como a la sociedad.

Ganar el juego equivocado

Es fácil que los empresarios queden atrapados en una maraña de actividades, trabajando más y más duro para mantenerse al día con el rápido paso de la vida. Por desgracia es posible que al final estos empresarios encuentren que sus logros se ven opacados por el descuido o sacrificio de algo que es más importante para ellos. Es posible anotar tantos en el juego equivocado o ganar batallas en la guerra equivocada.

Este tipo de error empresarial produce un legado defectuoso, un sentido de que los logros profesionales propios tienen fallas en alguna medida. Por ejemplo, considere lo que sucede cuando la meta legítima de ganar dinero se convierte en una pasión que lo consume todo. El presidente de una empresa que perteneció a la lista de *Inc.* 500 criticó la experiencia empresarial de esta manera:

> *Creo que cuando nuestras empresas no satisfacen nuestra necesidad fundamental de contribuir a la comunidad, y en su lugar existen predominantemente para llenar una cuenta bancaria, entonces perdemos nuestras almas. La vida es corta. Ninguna lápida dice, "Ganó mucho dinero". Significar una diferencia en su vida, la vida de sus empleados y en sus clientes es la verdadera remuneración.*[41]

Ed Bonneau revolucionó la distribución de anteojos para el sol en Estados Unidos y finalmente llegó a dominar ese mercado con su tan exitoso negocio. Mientras la empresa crecía, Bonneau adquirió Pennsylvania Optical (con sus patentes y contratos con Wal-Mart y Kmart) y al gigante industrial Foster Grant (con sus patentes y divisiones de manufactura).

Entonces, Bonneau vendió el negocio y se alejó de todo. Al reflexionar sobre la transacción dijo: “Me era difícil saber qué hacer con todo ese dinero”. Desde el punto de vista de los negocios su historia era de enorme éxito emprendedor. Sin embargo, al comentar la forma en que le gustaría ser recordado, Bonneau restó importancia a su riqueza:

> *Esperaría que ellos supieran algo más de mí, y no sólo que alguna vez manejé la compañía de lentes para sol más grande del mundo. Ése no es el factor número uno por el que deseo se me conozca. Eso está bien, pero preferiría que la evaluación final la hicieran mis hijos y que dijeran: “Fue un papá maravilloso”. Nunca deseé sacrificar a mi familia o a mi iglesia por mi empresa.*[42]

Y el consejo de Bonneau para empresarios más jóvenes sigue un tema similar:

> *Lleva a Dios y a tu familia contigo cuando ingreses en los negocios, y mantén el equilibrio en tu vida. Porque cuando tengas 60 años y mires tu vida hacia atrás, si todo lo que tienes es la compañía de anteojos para sol más grande del mundo y una olla llena de oro en el banco… no serán suficientes. Tu vida estará vacía, y no puedes regresar y rehacerla.*[43]

Los emprendedores suelen trabajar largas jornadas, de hecho a menudo tienen que hacerlo, especialmente al principio. Sin embargo, en ocasiones la obsesión con el trabajo y las largas jornadas se vuelve extrema. Ilan Mochari resumió sus informes de entrevistas realizadas a empresarios con base en los errores iniciales que una y otra vez le dijeron haber cometido: “La mayoría del grupo entrevistado coincidió en que si tuvieran que volver a rehacerlo todo, pasarían más tiempo con la familia, platicando con otros directores generales y meditando en el panorama a largo plazo” y menos con sus empresas incipientes”.[44]

Una atención excesiva al dinero o el trabajo puede, por consiguiente, desviar el proceso emprendedor. El resultado parece menos satisfactorio y de alguna manera menos gratificante cuando llega el momento del retiro.

Desde su punto de vista: Acerca del mentoring

Sara Blakely

Leí el libro de Sir Richard Branson, *Losing My Virginity*, justo después de salir de la universidad y me sentí inspirada por su enfoque rebelde a los negocios. En 2004 aproveché la oportunidad de conocerlo, convirtiéndome en miembro del reparto en su programa *The Rebel Billionaire*. Branson viajó con nosotros por todo el mundo, lo que me dio la oportunidad de hablarle de SPANX, de su experiencia con Virgin y de su trabajo global sin fines de lucro. En realidad me interesaba aprender la forma de establecer una fundación sin fines de lucro, debido a que eso había sido mi sueño desde que era una jovencita. Quería encontrar una forma de delegar la autoridad en mujeres que no tienen las mismas oportunidades que tenemos en Estados Unidos. A la conclusión del programa surgió un giro totalmente inesperado: ¡Branson me entregó un cheque de $750,000, su cheque del pago por el programa, con el fin de que iniciara mi propia fundación para ayudar a las mujeres! Desde entonces Branson ha sido un mentor sorprendente e incluso vino a Atlanta para ayudarme a iniciar The Sara Blakely Foundation.

Oprah es otra mentora a quien he tenido la suerte de conocer. Su dedicación a contribuir con su dinero y a ayudar a otros a lograr el éxito es una gran inspiración para mí.

Rick Davis

Mi mentor número uno y la persona que ha tenido más influencia en mi carrera profesional fue mi padre, Charles “Skip” Davis. Aun cuando tanto mi padre como mi madre sirvieron como modelos en muchas áreas a todo lo largo de mi vida, fue mi padre quien alimentó mi espíritu emprendedor. Guiaba con el ejemplo por medio de sus logros profesionales y me apoyaba financiera, emocional y espiritualmente.

Lo mismo que mi padre, presté mis servicios como bombero y, al igual que él, decidí aprovechar mis “días libres” para aventurarme en otras oportunidades de negocio. Él exploró el negocio de

plomería y con el tiempo inició su compañía de seguros, mientras que a mí me interesaban los bienes raíces y la construcción.

Lo mismo que muchos hombres jóvenes con espíritu emprendedor, tenía una visión, pero no tenía el capital para convertirla en realidad. Si mi padre no hubiera avalado mi primer préstamo de $4,500, no habría podido financiar mi primer proyecto de renovación HUD. De hecho, su firma inició mi carrera. Más adelante, cuando ubiqué la mirada en complejos de apartamentos multifamiliares, mi papá estaba allí para volver a avalarme. Obviamente, eso fue una considerable inversión que habría podido resultar en quiebra financiera. Por fortuna, ese proyecto particular nos dejó una utilidad a ambos. Su guía y liderazgo constantes a todo lo largo de ese proyecto, así como su apoyo, demostraron una increíble fe en mis capacidades. Esa mezcla de asumir riesgos, trabajo arduo y confianza, finalmente me dieron la confianza que necesitaba para tener éxito.

Mi padre me enseñó valores y habilidades que contribuyen a ser tanto un empresario como una gran persona; haga lo que dice que va a hacer, nunca se conforme con nada menos que lo mejor y aprenda de sus errores y de sus triunfos.

Denny Fulk

Mi primer puesto en la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Cincinnati fue con una compañía editorial con sede en Indianápolis. Más adelante ITT, el agresivo conglomerado de la década de los sesenta, adquirió Howard W. Sams & Company, Inc. y todas sus subsidiarias.

Yo hacía las veces de los ojos, los oídos y los pies de Howard Sams, presidente y director general, viajando por toda Norteamérica y Europa, estableciendo proyectos de investigación para nuevos productos con el fin de dar servicio a la industria electrónica y de computadoras, entonces en su infancia. Más adelante nos ampliamos hacia la edición de libros, incluidos los de las áreas médica y legal, por medio de adquisiciones. Después de cada viaje revisaba personalmente mis reportes detallados con el señor Sams, en su oficina. Mis descubrimientos influían en él, en otros miembros de la alta gerencia y en los del consejo de administración de la empresa para invertir capital en nuevos productos, así como en adquisiciones completas de empresas y escuelas privadas de educación vocacional.

A pesar de trabajar muchas horas, el señor Sams siempre tenía tiempo para hablar y compartir su visión para la empresa con aquellos de nosotros que éramos más jóvenes. Durante el verano, organizaba comidas al aire libre en su encantadora casa para aquellos de nosotros que éramos nuevos graduados universitarios y para los internos del verano. El intercambio de ideas entre la generación más joven y los miembros más maduros de la administración proporcionó una excelente base para desarrollar relaciones profesionales y sociales que siguen existiendo hasta ahora. En mi mente está firmemente arraigada la necesidad de estar siempre abierto a nuevas ideas y aceptarlas, al mismo tiempo que respeto el valor de la experiencia y el criterio de los individuos más maduros en una organización.

Cecilia Levine

Los mentores son personas que causan un impacto positivo en nuestras vidas sin mirar hacia atrás para ver qué es lo que han hecho por nosotros y sin estar conscientes de lo que estaban haciendo. Para mí, no sólo son mis mentores en los negocios, sino también en la vida como un todo.

Mi padre, Juan Ochoa Reynoso, se convirtió por primera vez en empresario a los ocho años de edad. Afectado por la Revolución Mexicana, se encontró sin nada para comer y sin padre, con una madre que no podía sostenerlo y dos hermanos. Para sostenerse y sostener a su familia, movía el pedal de la máquina de coser de las señoras que cosían en sus hogares; al mismo tiempo, utilizaba sus patines para llegar a su trabajo diurno como office boy en una oficina. Había muchas oportunidades de ganarse la vida en formas que no eran correctas o éticas, pero él eligió la senda apropiada, que era trabajar arduamente y con honestidad. Siempre pedía aprender algo más en el trabajo; aprendió inglés para atender al propietario de la empresa en donde trabajaba. Aprendió todo en el trabajo hasta que se convirtió en propietario de su empresa, no sólo con una ubicación, sino con otras por todo México y Colombia; también vendía algodón en Estados Unidos. Lo que aprendí de él fue trabajar con integridad. No le puede suceder nada malo cuando trabaja arduamente, es justo y amable con quienes trabajan para usted.

Emma Wilson de Bunsow, mi abuela, fue otra de mis mentoras como mujer de negocios. Primero, fue diseñadora en Estados Unidos; después, se convirtió en propietaria de un hotel, administraba varios ranchos y tenía 50 viviendas para rentar. Integridad, trabajo arduo, visión y creatividad fueron algunas de las cosas más importantes que aprendí de ella. No había nada a lo que se enfrentara que no pudiera hacer, especialmente como una mujer con gran fortaleza e increíble gracia.

Cuando me dediqué a los negocios, siempre me alentaba para que hiciera cosas y me hacía saber que las podía hacer. Su apoyo fue muy importante porque creía en ella; si ella me lo decía, yo lo podía hacer. La forma en que trataba a las personas que trabajaban para ella era muy importante, porque era una inspiración para todos. Les enseñaba a otros a hacer cosas que jamás habrían hecho de no ser por su dirección y apoyo. Era como si fuera la dama más talentosa del mundo y siempre trataba de transmitir lo que sabía. Siempre esperaba que las personas se desempeñaran hasta lo máximo de sus capacidades y sabía encontrar el talento en las personas.

Scott Salmans

Mis mentores me han servido a todo lo largo de mi vida sin tener el título y sin tener un conocimiento directo de que yo los consideraba como tales. En la universidad, y desde entonces, Richard C. Scott,

entonces decano de la escuela de negocios en Baylor, me invitaba y hacía preguntas acerca de lo que estaba haciendo y de cómo era mi vida. Siempre hablaba de "negocios" o de mis esfuerzos en la escuela, pero nunca dejaba de preguntarme por mi familia y de interesarse en su bienestar. Aprendí más de él observándolo o escuchando sus reacciones, algunas verbales y otras con miradas conocedoras o un lenguaje corporal, a todas mis preguntas, comentarios, elecciones y planes. Me alentaba mucho como estudiante y a menudo me daba la confianza para dar un paso adelante y hacer más de lo que yo creía que era capaz de hacer. Me ayudó a mantener mi perspectiva más adelante en la vida, cuando me enfrentaba a muchas dificultades en los negocios y en la familia. Finalmente, me ayudó a comprender que yo podía hacer bien más de una cosa, ya que él siempre tenía muchas pelotas en el aire, incluyendo fungir como director de desarrollo de la Universidad de Baylor, operar pequeñas empresas en otros estados, servir en consejos de administración corporativos y desempeñar muchos otros roles.

Más adelante en la vida, Stanley Strum ha sido un mentor para mí al escucharme como una honesta caja de armonía, más que en cualquier otra forma. Nunca le podré pagar el valor de las horas que me dedicó mientras me escuchaba en momento de problemas. Su capacidad de comprender la importancia de la proximidad y de "estar allí" como una clave para el éxito lo impulsó a mantenerme a su lado cono un recurso cuando prestó sus servicios como funcionario voluntario de la Cámara de Comercio. Me devolvió el favor presentándome como miembro en la Young Presidents' Organization más adelante en mi vida. Esa presentación ha sido extremadamente importante para continuar mi proceso educacional y para los contactos que han sido enormemente valiosos para mi empresa y mis esfuerzos familiares.

John Stites

Uno de los primeros mentores de más influencia en mi vida fue mi abuelo, Wesley P. Flatt, Sr. "Big Wes", como lo llamábamos afectuosamente, era el más joven de 12 hermanos que crecieron en la pobreza en una granja en la ladera de una colina en Tennessee. A diferencia de sus hermanos, salió de Flynn's Creek, Tennessee y se convirtió en profesor y abogado.

Con sus palabras y acciones, mi abuelo me enseñó el valor de la historia. Cuando asistía a la escuela secundaria, me llevaba a los museos y me explicaba la forma en la cual los acontecimientos en la historia habían afectado su vida y al país en donde vivía. Demostraba en su vida la importancia y la necesidad de hombres que se irguieran decididos cuando otros se mostraban reacios o temerosos.

Big Wes nunca buscó el favor de los hombres en vez de hacerlo correcto para el momento. Vivía su vida sin preocuparse por ganar dinero y nos enseñó a ofrecerles a otros gratuitamente nuestro tiempo y dinero.

Aun cuando mis padres fueron influencias en extremo positivas en mi vida, yo podía ver incluso allí la influencia de Big Wes. Le doy gracias a Dios por los hombres como él y con frecuencia lo echo de menos.

Winston Wolfe

Yo no tenía un mentor con quien pudiera consultar durante el desarrollo de mi empresa. Sin embargo, sí tenía a una persona cuya ayuda y aliento fueron una gran inspiración. Esa persona era mi tío, Tom Little.

Mi tío se retiró de la Marina e inició una empresa de mudanzas y almacenamiento. Cuando hablé con él de mi deseo de iniciar mi propia empresa, me preguntó si necesitaba algún dinero. Recuerdo que me puse mi mejor traje y volé a Virginia para reunirme con él y obtener un préstamo de $100,000, junto con sus palabras de aliento. La confianza que tenía en mí fue un incentivo extra para lograr que la empresa funcionara. Le reembolsé el préstamo en menos de un año.

El arte de un legado digno

En términos empresariales, ¿qué constituye un legado digno? Un tema es la naturaleza en sí del esfuerzo realizado. Una empresa que opera dentro de la ley, provee trabajo y sirve a la sociedad proporciona un buen cimiento para una experiencia empresarial satisfactoria. Aunque el propietario de una empresa minorista en la que se vende pornografía en Internet puede ganar mucho dinero, la mayoría de la gente consideraría que su empresa no es digna por su carácter dañino y destructivo.

Muchas personas tienen rasgos de nobleza que hacen que en realidad se preocupen por el bienestar de otros. Sus actitudes positivas los impulsan hacia esfuerzos de servicio prácticos a la sociedad.

Bernard Rapaport, un empresario muy exitoso, de sólidos principios y generoso, destaca la importancia de los medios que se emplean para alcanzar un fin determinado. "Sin importar lo que usted quiera lograr", dijo: "*La forma en que* lo logra es más importante que *el hecho de* lograrlo". A los 90 años de edad, al reflexionar sobre su vida y su legado, dijo: "¿Qué es lo que deseo hacer? Quiero salvar al mundo".[45]

Tal idealismo puede guiar a un empresario a realizar muchos esfuerzos útiles para nuestro sistema económico. De hecho, sólo unos cuantos nuevos negocios emprendedores están diseñados para satisfacer necesidades específicas de la sociedad. J. O. Stewart, un empresario exitoso, inició en sus últimos años una empresa cuyo objetivo básico es ofrecer buenas viviendas, a bajo costo, para familias que de otro modo no podrían pagarlas. Su motivación para iniciar este negocio es su preocupación personal por las necesidades de las familias de bajos ingresos.

Para la mayoría de los empresarios que mira en retrospectiva a su carrera, su satisfacción exige que sus negocios hayan sido constructivos o hayan tenido efectos positivos, o por lo menos que su efecto haya sido benigno, sin daños al orden social. En la mayoría de los casos, los negocios que inician los emprendedores hacen contribuciones positivas al proveer trabajo y servicios. Algunos contribuyen aún más al enfocarse en necesidades especiales de la sociedad.

Los criterios por los que uno evalúa el espíritu emprendedor son necesariamente personales. Stephen R. Covey sugiere que la forma más efectiva "de comenzar con el fin en la mente" es formular una declaración de misión, filosofía o credo personal.[46] Aunque diferentes individuos tendrán diferentes declaraciones de misión debido a las diferencias en sus metas y valores, en muchas de esas expresiones habrá valores ampliamente compartidos.

Comenzar con el fin en la mente

Un emprendedor construye un negocio, una vida y un legado día tras día, comenzando con el lanzamiento inicial y avanzando a lo largo de los meses y años de operación que siguen. Una persona que da salida a una iniciativa emprendedora ha terminado la parte de negocios de su herencia, que debe construir durante la vida del negocio mismo.

Por lo tanto, como dijo Covey, un emprendedor necesita "comenzar con el fin en la mente" y mantener ese fin en su mente mientras toma las innumerables decisiones de operación que siguen. Al elegir los valores correctos y equilibrar sabiamente su aplicación, puede realizar una salida satisfactoria, dejando un legado positivo y sustancial a sus herederos, a sus empleados, a la comunidad y la sociedad en su conjunto.

La esperanza más profunda de los autores es que su jornada como empresario sea una experiencia rica y gratificante, no sólo en los aspectos financieros sino también, lo que es más importante, en las cosas de mayor significado en su vida. Esperamos, sobre todo, que su legado le produzca satisfacción y realce el valor de las relaciones importantes de su vida. ¡Adelante!

Una mirada **RETROSPECTIVA**

1. Analice la disponibilidad de oportunidades empresariales y ofrecer ejemplos de empresas exitosas iniciadas por emprendedores.

- Una oportunidad emprendedora es una innovación deseable y oportuna que crea valor para los compradores interesados y usuarios finales.
- Existen oportunidades emprendedoras emocionantes para aquellos que las reconozcan. Sin embargo, una verdadera oportunidad existe sólo para quienes tienen el interés, los recursos y las habilidades que se requieren para tener éxito.
- Latemodel Restoration Supply, SPANX y MP4 Solutions son ejemplos de negocios de mucho éxito que iniciaron ciertos emprendedores.

2. Explicar la naturaleza del espíritu emprendedor o emprendimiento y cómo se relaciona con las pequeñas empresas.

- Los emprendedores son personas que descubren necesidades en el mercado e inician nuevas empresas para satisfacerlas.
- Los propietarios-administradores que compran empresas que ya existen a sus fundadores, los franquiciatarios y los operadores de segunda generación de empresas familiares también pueden considerarse emprendedores.
- Las definiciones de pequeñas empresas son arbitrarias, pero este libro se enfoca a empresas con menos de 100 empleados cuyas operaciones son sobre todo locales y financiadas por un número pequeño de individuos.
- La mayoría de las empresas de los emprendedores son pequeñas al inicio, pero algunas crecen (con mucha rapidez) para convertirse en empresas grandes.

3. Identificar algunos incentivos o recompensas de hacer carrera como emprendedor.

- Los investigadores han identificado hasta 38 diferentes razones para el autoempleo.
- Los motivadores o recompensas para los emprendedores incluyen utilidades, independencia, libertad (esca-

par de una mala situación), satisfacción personal y realización personal (contribución a la comunidad propia).

4. Describir los diversos tipos de emprendedores e iniciativas de emprendimiento.

- Los fundadores de empresas son emprendedores "puros", pero los que adquieren empresas establecidas y franquicias también pueden considerarse emprendedores.
- Algunos emprendedores inician negocios de alto potencial (gacelas); otros operan micro y pequeñas empresas atractivas.
- Con base en sus antecedentes y estilos de administración se puede caracterizar a los emprendedores como emprendedores artesanales o emprendedores de oportunidad.
- El número de mujeres emprendedoras crece con rapidez y ellas están ingresando en muchos campos no tradicionales.
- Los equipos emprendedores se componen de dos o más individuos que combinan sus esfuerzos para funcionar como empresarios.

5. Identificar cinco posibles ventajas de las pequeñas empresas.

- Los administradores con espíritu emprendedor que dirigen pequeñas empresas tienen la oportunidad de conocer bien a sus clientes y concentrarse en satisfacer sus necesidades.
- Al destacar la calidad de sus productos y servicios, las pequeñas empresas pueden construir una ventaja competitiva.
- Los propietarios de negocios independientes pueden construir una cultura interna basada en la integridad y responsabilidad en las relaciones, tanto dentro como fuera de la empresa; una cultura así ayuda a fortalecer la posición de la empresa en un ambiente competitivo.
- Muchos emprendedores de pequeñas empresas y operadores individuales han mostrado un talento superior para encontrar productos innovadores y diseñar mejores formas de hacer negocios.
- Las pequeñas empresas que identifican un nicho especial de algún tipo pueden obtener una ventaja en el mercado.

6. Analizar los factores relacionados con la preparación del espíritu emprendedor e iniciar una carrera empresarial.

- El periodo entre los 20 y los 40 años de una persona parece ser el mejor momento en que por su educación y experiencia en el trabajo, su situación familiar y sus recursos tiene más probabilidad de convertirse en empresario.
- No existe un perfil bien definido de lo que es un emprendedor, pero muchos tienen características que los ayudan, como pasión por su negocio, mucha confianza en sí mismos y disposición a asumir riesgos moderados.
- Se piensa que los emprendedores exitosos también poseen habilidades de liderazgo, un fuerte interés en las oportunidades, creatividad y adaptabilidad, así como una motivación para destacar.
- El ingreso a una carrera empresarial a menudo lo dispara un hecho catalizador, como la pérdida del trabajo.
- Los emprendedores no pueden tomar una decisión mejor que desarrollar relaciones con mentores que les pueden proporcionar asesoría y consejo.
- Una vez que se ha iniciado un negocio, el emprendedor debe manejar el crecimiento y las cuestiones relacionadas con la operación constante.

7. Explicar el concepto de legado empresarial y los desafíos que implica construir un legado digno.

- El legado de un empresario no sólo incluye dinero y posesiones materiales, sino también cosas no materiales, como los valores y las relaciones personales.
- Parte del legado es la contribución de la empresa a la comunidad.
- Una herencia digna incluye un buen equilibrio de valores y principios importantes para el empresario. Los errores en la elección o aplicación de metas y valores pueden crear un legado defectuoso.
- La construcción de un legado es un proceso continuo, que comienza con el inicio del negocio y sigue a lo largo de su vida operativa.

Términos **CLAVE**

Preguntas para **ANÁLISIS**

1. Las historias de éxito que se presentan al principio del capítulo son excepciones a la regla. Entonces, ¿por qué son importantes para ilustrar la oportunidad emprendedora? ¿Son engañosas estas historias?
2. ¿Qué significa el término *emprendedor*?
3. Piense en un emprendedor que conozca personalmente. ¿Cuál fue la razón más importante por la que decidió seguir una carrera de negocios independiente? Si no sabe la razón, platique con esa persona.
4. Los motivadores o recompensas que se traducen en utilidades, independencia laboral y satisfacción personal son tres razones por las que las personas ingresan a una carrera emprendedora. ¿Qué problemas se podrían anticipar si un emprendedor llegara a obsesionarse con una de estas recompensas, por ejemplo, si tuviera un deseo excesivo de acumular riquezas, de trabajar por su cuenta o de lograr un estilo de vida específico?
5. Distinga entre un emprendedor artesanal y un emprendedor de oportunidad.
6. Cuál es la ventaja de utilizar un equipo emprendedor?
7. Explique cómo el enfoque en el cliente y la innovación pueden ser puntos especialmente fuertes para las pequeñas empresas.
8. ¿Por qué se considera que el periodo entre los 20 y los 40 años de edad es la mejor época de la vida para convertirse en emprendedor?
9. Explique el concepto de legado emprendedor.
10. Explique la siguiente declaración: "Uno puede trepar por la escalera del éxito, sólo para descubrir que estaba apoyada en la pared equivocada".

Usted **DECIDE**

SITUACIÓN 1

En la siguiente declaración el propietario de una empresa trata de explicar y justificar por qué prefiere que su empresa crezca lentamente.

> *Limito mi ritmo de crecimiento y hago todo esfuerzo posible por atender a mis clientes en la forma en que se merecen. Tengo alguna presión de mis compañeros para actuar de otra manera, siguiendo el consejo de expertos, es decir, haciéndome de socios y endeudándome para facilitar un crecimiento rápido en las ventas y la participación de mercado. Cuando me veo tentado por estas ideas, pienso en lo que podría ganar. Quizá ganaría más dinero, pero también podría esperar más problemas. También pienso que el crecimiento rápido podría interferir con mis relaciones familiares, que son muy importantes para mí.*

Pregunta 1 ¿Debe considerarse esta iniciativa como emprendedora? ¿Su propietario es en realidad un emprendedor?

Pregunta 2 ¿Está de acuerdo con la filosofía que aquí se expresa? ¿El propietario está haciendo en realidad lo que es mejor para su familia?

Pregunta 3 ¿Qué clase de problemas está tratando de evitar este propietario?

SITUACIÓN 2

Kiersten Berger, de 19 años, está en su segundo año en un colegio local y ha pensado en iniciar su propio negocio. Toma clases de piano desde que tenía siete años, y se le considera muy buena pianista. Se le ocurrió que podría establecer una escuela de piano y dar clases a niños, jóvenes y hasta adultos. Esta perspectiva le atrae más que buscar un empleo cuando se gradúe en unos cuantos meses.

Pregunta 1 Si Kiersten Berger abre una escuela de piano, ¿será una emprendedora?

Pregunta 2 ¿Qué tipo de recompensas tiene más probabilidades de obtener con esta iniciativa?

Pregunta 3 Aunque es artista, necesitará tomar decisiones de negocios. ¿Qué decisiones o evaluaciones le podrían ser especialmente difíciles?

SITUACIÓN 3

Dover Sporting Goods Store ocupa un local minorista sin importancia en una pequeña ciudad del estado de Illinois. Comenzó en 1935, y ahora la opera Duane Dover, un miembro de la tercera generación de la familia fundadora.

Trabaja largas jornadas tratando de obtener utilidades razonables en la vieja área del centro de la ciudad.

La preocupación inmediata del propietario de Dover es un anuncio de que Wal-Mart planea abrir una tienda en la orilla sur del pueblo. Cuando el dueño de Dover se entera de este anuncio, se siente abrumado por un sentimiento de injusticia. ¿Por qué una empresa familiar que ha atendido bien y honestamente a la comunidad durante 60 años tiene que doblegarse ante una gran corporación que se llevaría grandes utilidades de la comunidad y devolvería muy poco a cambio? Tal vez, razona, la ley ofrezca alguna protección contra las grandes empresas depredadoras de este tipo. El dueño de Dover también se pregunta si tiendas pequeñas como la suya alguna vez han tenido éxito al competir contra gigantes como Wal-Mart.

Pregunta 1 ¿Se justifica el sentimiento de injusticia de Dover? ¿Su empresa tiene derecho a alguna forma de protección legal contra acciones de este tipo?

Pregunta 2 ¿El propietario de Dover cómo debe planear competir contra Wal-Mart si es que en algún momento tiene que hacerlo?

EJERCICIOS

1. Analice si su educación y experiencia son idóneas para adoptar el espíritu emprendedor. Identifique sus mayores fortalezas y debilidades.
2. Explique hasta qué punto le interesa cada tipo de las recompensas que ofrece el ser emprendedor. Señale qué tipo de incentivo es más importante para su personalidad y diga por qué.
3. Entreviste a alguien que haya iniciado un negocio asegurándose de solicitarle información de sus antecedentes y la edad que tenía cuando lo inició. En su informe de la entrevista indique si el emprendedor era un refugiado en algún sentido y demuestre cómo el momento en que inició su empresa se relaciona con el momento ideal para iniciar un negocio que se explica en este capítulo.
4. Entreviste a una emprendedora respecto de los problemas que enfrentó, si es que hubo alguno, por el hecho de ser mujer.

Actividades en INTERNET

1. Además del sitio web de la Small Business Administration, que puede encontrar en http://www.sba.gov, hay disponibles numerosos recursos en otros sitios web y en línea, para ayudar a los emprendedores y a los propietarios de pequeñas empresas. Utilizando su motor de búsqueda favorito, localice cinco sitios que considere particularmente interesantes y valiosos. En su opinión, ¿qué es lo que los hace sobresalientes?
2. Este capítulo pone de relieve Latemodel Restoration Supply, SPANX y MP4 Solutions como ejemplos de éxito empresarial. Utilizando Internet como herramienta de investigación, elija otros dos o tres ejemplos de empresas iniciadas por emprendedores, ya sea que estén prosperando o luchando por lograrlo. Después explique por qué las eligió e identifique qué tipo de iniciativa emprendedora es cada una.

Caso 1

Boston Duck Tours (p. 620)
Cansado de trabajar en la banca de inversión, este emprendedor renunció a un empleo asalariado, resistió el escepticismo de otros y creó una empresa de turismo inusual, pero muy exitosa.

Casos opcionales

Caso 9, Le Travel Store, p. 638

Caso 14, Country Supply, p. 648

Caso 19, Gibson Mortuary, p. 658

Capítulo 2

Ética e integridad empresarial

Un acceso a la oportunidad de la pequeña empresa

Bajo los **REFLECTORES**

Joseph's Lite Cookies
http://www.josephslitecookies.com

Cuando una empresa crece hasta lograr ingresos anuales de 100 millones de dólares y cientos de empleados, el fundador puede estar seguro de que se enfrentará a varios dilemas éticos. En el mundo actual, el hecho de ser fiel a las propias convicciones y actuar con integridad parece presentar un número considerable de desafíos. Sin embargo, para Joseph Semprevivo, la integridad y la honestidad parecen haber sido elementos clave en la creación de una empresa exitosa. Semprevivo no sólo tiene el compromiso de ser socialmente responsable en lo concerniente a la calidad de las galletas que vende su empresa; también tiene un compromiso con sus empleados, sus clientes y su comunidad.

Cuando tenía 12 años de edad, Semprevivo, que era diabético, desarrolló un helado que no contenía azúcar, el cual vendía en el restaurante de sus padres y en 197 tiendas de abarrotes en todo Nuevo México. Tres años después les pidió a sus padres que desarrollaran una receta para una galleta sin azúcar. Joseph's Lite Cookies nació de su deseo de compartir esa golosina sin azúcar con otros diabéticos y su anhelo por compartirla ha dado forma a la cultura de su empresa.

La interdependencia, la confiabilidad y la honestidad caracterizan a las relaciones de trabajo en la organización, que ha crecido hasta tener ventas anuales superiores a 100 millones de dólares, docenas de productos (no sólo galletas) y presencia en más de 37 países con 125,000 tiendas en todo el mundo.



Material suministrado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet, and the Web at hhttp://www.smallbusinessschool.org.


SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web



Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1 Definir la integridad y entender su importancia para la pequeña empresa.

2 Explicar cómo se aplica la integridad a diversos grupos de interés, como propietarios, clientes, empleados, la comunidad y el gobierno.

3 Identificar los desafíos a la integridad que surgen en la pequeña empresa y explicar los beneficios de la integridad para ésta.

4 Explicar el impacto de Internet y de la globalización en la integridad de la pequeña empresa.

5 Describir los enfoques prácticos para construir con integridad una empresa.

6 Describir el emprendimiento social y los costos y oportunidades del ambientalismo para la pequeña empresa.

Cuando se considera la forma en la que se presentan los negocios en los medios y en los espectáculos, la imagen no es muy agradable (recordemos las producciones de Hollywood como *Wall Street*, *Erin Brockovich*, o incluso *Fun with Dick and Jane*). De hecho, la imagen es bastante negativa. Irónicamente, esa ventana hacia la inmoralidad en el mercado en ocasiones está enfocada automáticamente. La ingeniosa película de Mel Brooks, *The Producers*, adaptada a una obra musical ganadora de un Tony y después vuelta a presentar como película en 2005, captura los procesos de pensamiento de un hombre de negocios que se aparta de las ataduras de una ética apropiada. Brooks narra la historia de Max Bialystock, un productor de Broadway cuya serie de éxitos y su buena suerte han terminado. Cuando su contador, Leo Bloom, llega a hacer una auditoría de sus libros, es evidente que el antiguo productor de grandes éxitos ahora se encuentra al borde de un desastre financiero, es decir, hasta que Bloom se tropieza con una solución infalible. Su receta para el éxito es simple: recabar un millón de dólares recurriendo a inversionistas que no están enterados de la situación, producir un fracaso tan malo que cierra la noche del estreno, pagar los modestos costos iniciales de la obra y huir a Brasil con el efectivo restante.

El plan de Bialystock y Bloom se fragua debido a la desesperación (vea la figura 2-1), pero las circunstancias de ninguna manera son únicas, quienes toman las decisiones en ocasiones responden a la presión para desempeñarse comprometiendo sus principios, lo que explica por qué los informes de los escándalos corporativos siguen saliendo a la superficie en las noticias. Después de todo, las corporaciones están administradas por personas y es razonable suponer que algunas cederán a la tentación cuando toman decisiones concernientes a sus empresas. Sin embargo, el hecho de estar consciente de las debilidades humanas no mitiga la sorpresa de descubrir que otra corporación más, que disfrutaba de la confianza del público, se ha comprometido seriamente. En este capítulo se hablará de la integridad personal del emprendedor, que es la base del comportamiento ético en la pequeña empresa y se proporcionarán algunas perspectivas conducentes a una administración honorable de las empresas.

Integridad y espíritu emprendedor

1 Definir la integridad y entender su importancia para la pequeña empresa.

Los relatos en los medios noticiosos relacionados con el aprovechamiento de ventajas indebidas, fraudes y sobornos suelen referirse a las grandes corporaciones. Sin embargo, en las menos difundidas actividades cotidianas de la pequeña empresa, quienes toman las decisiones enfrentan por lo regular dilemas éticos y a menudo se sienten tentados a negociar sus principios por intereses comerciales o por ventajas de tipo personal. Esto es un golpe al corazón de la integridad.

Figura 2-1

Diálogo de los productores

Bloom: Reuniste dos mil dólares más de lo que necesitabas para producir tu más reciente obra.

Bialystock: ¿Y eso qué importa? ¿A dónde me llevó? Estoy usando un cinturón de cartulina.

Bloom: ¡Ahhhhh! Pero allí fue donde cometiste el error. No llegaste hasta el fin. Si en realidad fueras un osado criminal, habrías podido reunir un millón.

Bialystock: Pero el costo de la producción de la obra fue sólo de $60,000.

Bloom: Exactamente, ¿y cuánto tiempo estuvo en escena?

Bialystock: Una noche.

Bloom: ¿Lo ves? Habrías podido reunir un millón de dólares, hacer una inversión en un fracaso de 60,000 dólares y quedarte con el resto.

Bialystock: Pero ¿y si la obra hubiera sido un éxito?

Bloom: Oh, tú irías a la cárcel. Si la obra fuera un éxito, les tendrías que pagar a los financiadores y con tantos de ellos nunca obtendrías las utilidades suficientes para lograrlo, ¿me entiendes?

Bialystock: ¡Ja, ja, ja! De manera que con el fin de lograr que el plan dé resultado, tendríamos que encontrar un fracaso infalible.

Bloom: ¿Qué plan?

Bialystock: ¿Qué plan? Tu plan, maldito genio.

Bloom: Oh, no. No. No. Yo no me refería a ningún plan. Simplemente planteé una pequeña teoría contable académica. Fue sólo un pensamiento.

Bialystock: Bloom, ¡con esos pensamientos es posible cambiar al mundo! ¿No lo ves, Bloom? Querido Bloom, glorioso Bloom, es tan sencillo. Paso uno: Encontramos la peor obra del mundo, un fracaso seguro. Paso dos: yo reúno un millón de dólares, en este mundo hay muchas ancianitas. Paso tres: Tú regresas a trabajar en los libros. Haces listas falsas de financiadores, una para el gobierno, otra para nosotros. Tú lo puedes hacer, eres un mago. Paso cuatro: Estrenamos en Broadway y antes de que tú puedas decir "paso cinco" cerramos en Broadway. Paso seis: Tomamos nuestro millón de dólares y volamos a Río de Janeiro.

.
.
.

Bloom: Pero si nos atrapan, iremos a prisión.

Bialystock: ¿Crees que ahora no estás en una prisión? Viviendo en una pequeña habitación gris; yendo a un pequeño trabajo gris; llevando una pequeña vida gris.

Bloom: Tienes razón. Tienes absolutamente toda la razón. No soy nada. Paso mi vida contando el dinero de otras personas y soy más inteligente y mejor que esas personas. ¿En dónde está mi parte? ¿En dónde está la parte de Leo Bloom? ¡Quiero, quiero, quiero todo lo que he visto en las películas! Escucha, lo haremos.

Bialystock: Puedes apostar tus botas, Leo. Ahora somos Bialystock y Bloom. Hacia arriba y hacia delante. Di que te unirás a mí. Nada nos puede detener.

Bloom: ¡Lo haré! ¡Por Dios, lo haré!

Fuente: De THE PRODUCERS, de Mel Brooks y Tom Meehan.

¿Qué es la integridad?

La semilla de los delitos corporativos se siembra cuando las personas ceden en su **integridad** personal, es decir, cuando no hacen lo que consideran que es justo y correcto, ni responden a lo que Max DePree, presidente emérito de Herman Miller, Inc. llama "alto sentido de las obligaciones propias".[1] Reflejando la integridad personal, los sellos distintivos de la integridad de negocios incluyen valores como la honestidad, la confiabilidad y la equidad. Algunas acciones, como evadir impuestos, violan evidentemente esta norma, mientras que otras, aunque son más sutiles, también son inapropiadas. Por ejemplo, un empresario que tenía un negocio de venta y colocación de pisos a menudo vendía a precios de primera láminas de linóleo que la fábrica había clasificado como de "segunda". Para ocultar su engaño se hizo de un rodillo entintado que cambiaba el sello de la fábrica de "SEGUNDA" a "¡SEGUNDA A NINGUNA!" Los clientes que se dieron cuenta del engaño quizá creyeron que era un error tipográfico y no le prestaron mayor atención, pero los clientes de buena fe estaban pagando por pisos de primera calidad y recibiendo productos deficientes. Según las normas de cualquier persona, esta dudosa práctica de negocios revela falta de integridad del empresario.

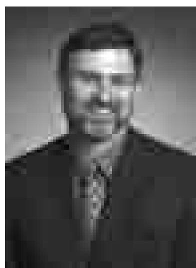
Integridad
Adhesión sin concesiones a hacer lo que es correcto y adecuado.

Como se expuso en el capítulo 1, la experiencia emprendedora es mucho más satisfactoria cuando el emprendedor comprende que el propósito clave del negocio es crear valor para los clientes interesados. Esta perspectiva aclara que las relaciones son fundamentales y que la integridad es esencial para el éxito. El dinero es importante, pero no debe colocarse por encima de todo. De hecho, concentrarse demasiado en las utilidades puede llevar rápidamente a distorsiones en el comportamiento de negocios; ciertamente es la raíz de muchas faltas a la ética. En otras palabras, la integridad es tanto *qué hacer*, como *quién ser.*

Las faltas a la integridad, una vez descubiertas, aparecen rápidamente en los encabezados cuando se refieren a corporaciones de alto perfil, pero es evidente que el problema no termina allí. Los propietarios y los gerentes de pequeñas empresas enfrentan en la vida diaria situaciones que les exigen tomar decisiones éticas. Tienen que decidir cuál curso de acción conservará la integridad de la empresa y protegerá su reputación, lo cual puede ser especialmente difícil cuando hacer lo correcto va en contra de los intereses económicos inmediatos de la empresa.

Desde su punto de vista: Hacer lo correcto

Scott Salmans



Se dice que los miembros de su personal son sus activos más valiosos, ¿pero cómo debe tratar con ellos cuando se convierten más en una obligación que en un activo para su empresa, aun cuando no sea por culpa de ellos? Uno de mis asociados de negocios, un hombre exitoso, se encontró frente a una difícil situación que, a su vez, me enseñó la forma correcta de manejar una situación similar algunos años después.

Mi amigo estaba considerando a alguien que lo reemplazara como director general, una persona muy preparada, ya que pensaba ocupar un segundo lugar y a la larga retirarse. Trabajó arduamente para encontrar a la persona mejor para el trabajo. Después de meses de búsqueda y evaluaciones, eligió a un empleado sobresaliente para que asumiera el rol. Apenas unos meses después de aceptar el trabajo, el ejecutivo, que recibía un enorme salario, desarrolló una condición degenerativa que le impedía desempeñar el trabajo para el que lo había contratado mi amigo. A pesar de que su propósito no se cumplió, mi amigo le pagó al director general durante años y lo conservó en una capacidad alternativa todo el tiempo que fue físicamente posible.

Algunos años después, uno de mis empleados clave desarrolló un padecimiento debilitante que fue devastador para una nueva línea de negocios que estábamos creando en esa época. El momento fue crítico y le costó mucho dinero a la empresa, pero nuestro equipo se unió y al fin el producto quedó terminado y se lanzó al mercado. Después vino la pregunta ética, "¿Cuánto tiempo conserva usted a esa persona como una carga económica para la empresa?" Recordé la situación de mi amigo y me envalentoné para tomar la decisión de hacer "lo correcto", al menos para nuestra situación. El empleado sigue siendo parte de nuestro equipo hasta ahora y esperamos ver el éxito con nuestra línea de productos y con ese individuo durante los años futuros.

Por fortuna, muchas pequeñas empresas luchan por alcanzar los estándares más altos de honestidad, justicia y respeto en sus relaciones de negocios. Aunque las prácticas no éticas reciben mucha atención de los medios, la mayoría de los empresarios y otros líderes de negocios son gente de principios, cuya integridad regula su búsqueda de utilidades.

Hacer lo correcto

Cuestiones éticas Interrogantes acerca de lo correcto y lo incorrecto.

Tal vez sea evidente que la noción de integridad está estrechamente vinculada con las **cuestiones éticas**, que se refieren a cuestiones de lo correcto e incorrecto. Estas cuestiones van mucho más allá de lo legal o ilegal. Los emprendedores a menudo deben tomar decisiones respecto de lo que es honesto, justo y respetuoso.

En ocasiones las personas que enfrentan cuestiones éticas se sienten tentadas a colocar el interés propio y la ganancia financiera personal por encima de los intereses legítimos y razonables de los demás. Aunque el interés propio es una fuerza legítima en la vida, si no se regula puede llevar a un comportamiento injusto o dañino para otros. Por ejemplo, una empresa les pidió a sus proveedores productos por un valor de varios miles de dólares cuando estaba a punto de declararse en quiebra, sabiendo que quizá no tendría que pagar la mercancía debido a su protección legal. Para actuar con integridad, una persona debe tomar en cuenta el bienestar de los demás.

Al menos a corto plazo, la honestidad no siempre paga, de hecho, hacer lo correcto puede resultar muy caro. Pero la mayoría de las personas que muestran integridad en su vida de negocios no sopesa los beneficios económicos antes de decidir qué tan honestos y rectos pueden permitirse ser. Más bien, viven siguiendo los estándares más altos, simplemente porque es lo correcto que hay que hacer.

Un marco para la integridad

2 Explicar cómo se aplica la integridad a diversos grupos de interés, como propietarios, clientes, empleados, la comunidad y el gobierno.

Con el fin de determinar con precisión las cuestiones éticas que más se les dificultan a las pequeñas empresas, se formuló la siguiente pregunta a los propietarios de las mismas en todo Estados Unidos: ¿Cuál es el aspecto ético más difícil al que ha enfrentado en su trabajo?" Como era de esperarse, la pregunta provocó una amplia variedad de respuestas que se agruparon en las categorías que se muestran en la figura 2-2.

Estas respuestas proporcionan una idea general de la clase de cuestiones que ponen a prueba la integridad de los propietarios de pequeñas empresas. Como se puede observar en la figura, las cuestiones mencionadas con mayor frecuencia se relacionan con los clientes y los competidores. Sin embargo, la segunda categoría, y la más común, tiene que ver con la forma en que una empresa trata a sus empleados, en lo que se incluyen las decisiones de despido, discriminación en el lugar de trabajo, justicia en las promociones y otros aspectos por el estilo. El hecho de que esta segunda serie de cuestiones recibiera casi el mismo número de respuestas que la primera, no es de sorprender dados los retos del entorno económico actual. De hecho, es revelador que en una encuesta aplicada a los empresarios seis años antes esta categoría estuviera casi al final de la lista.[2] Los tiempos han cambiado.

La tercera categoría se relaciona con las obligaciones de los empleados con sus empleadores y se enfoca en las acciones del personal que pueden no corresponder a los mejores intereses de sus empresas. En cuarto lugar están los procesos de administración y las relaciones. Las cuestiones de las relaciones con la administración pueden ser especialmente perturbadoras porque reflejan la fibra moral o la cultura de la empresa, incluidas las debilidades en las acciones y compromisos gerenciales.

Los resultados de esta encuesta revelan que los empresarios deben tomar en cuenta los intereses de diversos sectores cuando toman sus decisiones, propietarios (o accionistas), clientes, empleados y el gobierno. A los individuos o personas que pertenecen a estos grupos a veces se les llama grupos de interés, lo que indica que tienen algún "interés" en el negocio. En esencia, los **grupos de interés** son aquellas personas que pueden afectar o se ven afectados por el desempeño de la empresa.

Grupos de interés Individuos o personas que pueden afectar o resultar afectados por el desempeño de la empresa.

Debido a que los intereses de diversos grupos son diferentes, en ocasiones entran en conflicto; en consecuencia, puede resultar muy difícil tomar decisiones. Y puesto que a menudo no hay una clara posición correcta o incorrecta, el manejo del proceso puede ser muy complicado.

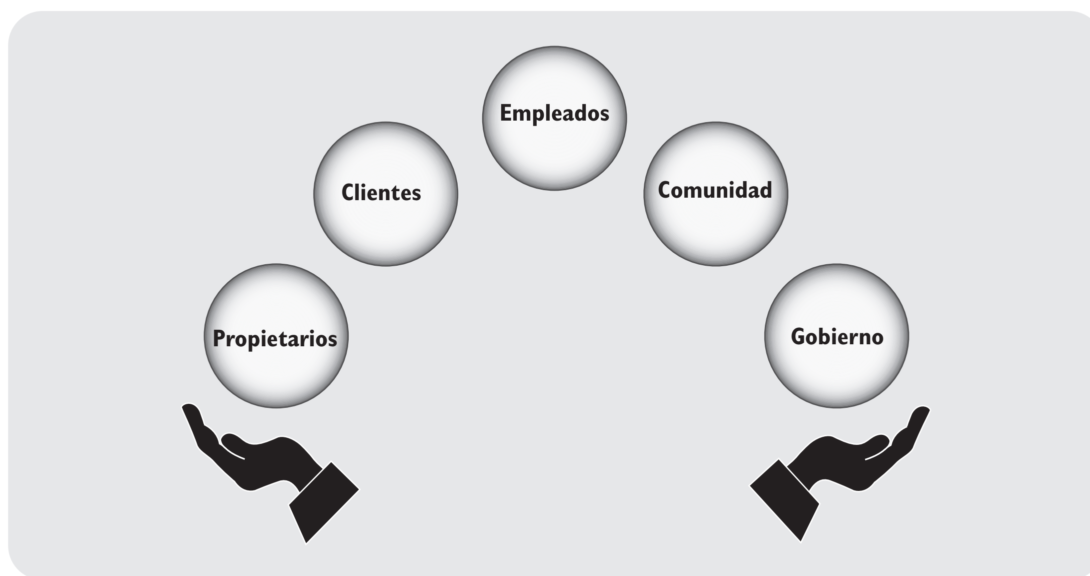
Un directivo observó que administrar una empresa a veces es como hacer malabares (vea la figura 2-3). Sus palabras son: "Se me dan cuatro pelotas que debo balancear: la de los clientes, la de los empleados, la de la comunidad y la de los accionistas, con lo que quiero decir

Figura 2-2 *Cuestiones éticas difíciles que afrontan las pequeñas empresas*

CUESTIONES ÉTICAS	NÚMERO DE RESPUESTAS	EJEMPLO DE RESPUESTAS
Las relaciones con los consumidores, clientes y competidores (relaciones con terceros externos en el mercado)	111	"Evitar conflictos de interés cuando se representan clientes en el mismo campo" "Instalar partes usadas en un dispositivo nuevo y venderlo como nuevo" "Mentir a los clientes sobre los resultados de la prueba"
Decisiones de recursos humanos (decisiones relacionadas con el empleo y las promociones)	106	"Si debemos despedir a algunos trabajadores para satisfacer nuestras necesidades, aunque sabemos que tendrán problemas para encontrar trabajo o reducir en exceso la remuneración y prestaciones a los ejecutivos" "Acoso sexual" "Tratar de calificar a los empleados con base en el desempeño y no en su personalidad"
Obligaciones de los empleados con su empleador (responsabilidades y acciones de los empleados que de alguna forma entran en conflicto con lo que más le interesa al empleador)	90	"Recibir sobornos por conceder contratos con sobreprecio o aceptar gratificaciones para ceder el contrato a un subcontratista" "Robar activos de la corporación" "Hacer que las personas trabajen la jornada completa"
Procesos y relaciones de administración (relaciones superior-subordinado)	63	"Reportarse con una persona no ética" "Tener que respaldar las mentiras del director general o del dueño respecto a la capacidad de negocios para ganar una cuenta, y luego tener que mentir más para completar el trabajo" "Que los superiores me pidan hacer algo que sé que no es bueno para la empresa o sus empleados"
Obligaciones y relaciones con el gobierno (cumplimiento con las disposiciones del gobierno e informes a las dependencias gubernamentales)	40	"Tener que cumplir con las así llamadas leyes contra la discriminación, lo que de hecho me obliga a discriminar" "Distorsionar las disposiciones estatales" "Emplear gente que puede ser ilegal (sin permiso de trabajo)"
Relaciones con los proveedores (prácticas y engaños que tienden a defraudar a los proveedores)	25	"Los vendedores quieren una segunda oportunidad de concursar si su cotización no es bastante buena" "Pagar los derechos de uso de software" "Pedir suministros cuando los flujos de efectivo son bajos y la quiebra es inminente"
Responsabilidades ambientales y sociales (obligaciones de las empresas respecto del ambiente y la sociedad)	20	"Si se debe pagar por la disposición de residuos tóxicos o simplemente arrojarlos al drenaje" "Balance de la seguridad ambiental y el costo de prevención de accidentes""Aspectos ecológicos de la manufactura"

Fuente: Leslie E. Palich, Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore y J. William Petty, "Integrity and Small Business: A Framework and Empirical Analysis", actas de la 49a Conferencia Mundial del International Council for Small Business, Johannesburgo, Sudáfrica, junio de 2004.

Figura 2-3 *El malabarismo de los intereses de los grupos de interés y del gobierno*



utilidades. Nunca se me ha aclarado cómo debo mantenerlas en movimiento, pero sé de seguro que hay una que no debo dejar caer, y ésa es la de las utilidades”.[3]

Como si el trabajo del malabarista de negocios no fuera ya suficientemente difícil, hemos agregado otra pelota a la mezcla, el gobierno. Rebasar los límites de la ley puede involucrar rápidamente a una empresa en una situación problemática, y no hay forma más segura de poner en riesgo su integridad y reputación. Sin embargo, las preocupaciones de todos estos grupos son fundamentales en la administración de la empresa. Si se descuidan, cualquiera de estos grupos puede usar su influencia para afectar el desempeño de la misma.

Promoción de los intereses de los propietarios

Milton Friedman, premio Nobel de Economía, describe las responsabilidades de las empresas ante la sociedad en términos muy precisos: “Hay sólo una responsabilidad social en los negocios, usar sus recursos y participar en actividades diseñadas para incrementar sus utilidades al tiempo que cumple con las reglas del juego, lo que significa participar en competencia abierta y libre, sin engaños ni fraudes”.[4]

Friedman argumenta que hay que limitarse a esperar que las empresas obtengan utilidades de manera honesta; cualquier otro uso de los recursos de la empresa se justifica sólo si incrementa el valor de la misma. Aunque creemos que hay suficiente espacio para que los empresarios adopten un punto de vista más amplio de sus responsabilidades sociales, es innegable que un propietario tiene un legítimo y claro derecho de beneficiarse del desempeño financiero de la empresa.

Muchas empresas, incluso las pequeñas, tienen más de un propietario. Cuando es el caso, los altos estándares de integridad exigen un intento honesto de promover los intereses de todos los propietarios, lo que incluye un compromiso con el desempeño financiero y la protección del prestigio de la empresa. Pero como Jeff Dennis se enteró del modo difícil, esto no siempre sucede. En 1989 él y tres cofundadores iniciaron una compañía de inversiones llamada Ashton-Royce Capital Corporation. Pero cuando el negocio comenzó a despegar, dos de los socios decidieron “hacerse a un lado” para pasar buena parte del tiempo en California en una especie de retiro. Esto dejó a los dos fundadores restantes con más trabajo cotidiano de negocios y muy resentidos por lo que consideraban una situación injusta. Con el tiempo el conflicto llevó a la disolución de lo que había sido una empresa muy rentable.[5] Aunque los empresarios tienen derecho a tomar decisiones sobre cuestiones personales, por ejemplo dónde vivir, también tienen la obligación de tomar decisiones que protejan las inversiones que otros hayan hecho en la empresa. ¡La integridad lo exige!

En muchas empresas pequeñas varias personas son propietarias de una pequeña parte, pero no tienen participación directa en su operación. Cuando esto sucede pueden surgir preguntas respecto de cuál es el comportamiento correcto en algunas áreas. Por ejemplo, en ocasiones los empresarios enfrentan cuestiones éticas al reportar información financiera. Tienen que decidir hasta qué punto serán honestos y francos. Como las empresas tienen considerable discrecionalidad para reportar sus resultados de desempeño, a veces los informes financieros pueden ser engañosos sin que técnicamente sean ilegales. Pero rendir informes financieros engañosos puede conducir fácilmente a los otros propietarios a tomar decisiones equivocadas respecto de sus inversiones en la empresa. Además, otros actores externos, como banqueros, inversionistas y proveedores, dependen de que los informes financieros de una empresa sean correctos. Siempre es mejor errar haciendo revelaciones honestas, que no tienden a engañar, ya que esto protege la reputación de la empresa y, además, es el comportamiento correcto.

En referencia a los clientes

¿Cómo llama usted a un negocio sin clientes? *¡Bancarrota!* Es evidente que los clientes son uno de los grupos de interés más importantes a los que debe complacer una empresa. El hecho de que sean esenciales para el propósito de cualquier negocio tiene consecuencias en la integridad. Los empresarios que toman a los clientes en serio y los cuidan como individuos suelen tener más clientes. Y es probable que aquellos que ya tienen regresen una y otra vez gracias a esa actitud.

Marc Katz cita el ejemplo de un empresario con un punto de vista apropiado de los clientes. Después de unirse con un socio para comprar un edificio donde muchos otros restaurantes habían fracasado, Katz comenzó ofreciendo el primer menú completo y auténtico de comidas preparadas en Austin, Texas. Katz Deli prospera porque sus clientes aman los alimentos de alta calidad y Marc y su personal aman a los clientes. Marc trata a sus visitantes como valiosos amigos y familiares; de hecho, hace sentir a la gente como si estuviera visitándolo en su casa, donde les ha preparado una fiesta. Lo que lo motiva no son las utilidades, aunque es indudable que su restaurante es un éxito. Más bien, es su deseo de ofrecer una experiencia de comida de alta calidad, marcada por una actitud de servicio genuina.[6]

Katz Deli ejemplifica cómo una empresa puede capitalizar la integridad tratando a los clientes con respeto y construyendo fuertes relaciones con ellos. Pero es frecuente que los empresarios se sientan tentados a aprovecharse de sus clientes o ser menos que honestos con ellos. Al tomar decisiones de marketing, un propietario enfrenta varias cuestiones éticas. Por ejemplo, el contenido de la publicidad debe vender el producto o servicio, pero también decir “la verdad, toda la verdad y nada más que la verdad”. Los vendedores deben caminar por una línea fina entre la persuasión y el engaño. En algunos negocios, un vendedor puede obtener contratos con mayor facilidad ofreciendo incentivos indebidos a los compradores, o uniéndose con los competidores para confabularse en las licitaciones. Evidentemente esto es ilegal, pero sucede.

Las críticas hacia el comportamiento carente de ética en la venta directa (es decir, ventas cara a cara) se enfocan en prácticas como esquemas piramidales, ventas de señuelo y cambio, y sobrecarga del canal, en las cuales se exige que los nuevos representantes de ventas compren grandes inventarios que luego deben tratar de vender. En general, estas prácticas son evidencia de una falta de respeto al cliente.

Fabricar un producto totalmente seguro y evitar todos los errores en el servicio son metas casi imposibles de alcanzar. Pero cuando una empresa entrega un producto excelente con un servicio excelente es seguro que generará la satisfacción del cliente. Mike Jacobs, propietario de dos franquicias de Wetzel’s Pretzels en California, cree que su éxito viene de la formación de equipos de empleados que hacen que las cosas sucedan. Casi no ha tenido rotación en dos años, ya que él ha comunicado a sus empleados lo importantes que son y cómo su desempeño repercute en el negocio. De hecho, su orientación hacia el servicio al cliente ha generado ventas de 1.1 millones de dólares.[7] Esto sugiere que la respuesta de una empresa a sus clientes a menudo será determinada por sus empleados.

Valoración de los empleados

El nivel de integridad de una empresa se ve reflejado en el respeto que brinda a sus empleados. Con sus decisiones de administración, un propietario afecta su vida personal y familiar. Los aspectos de justicia, honestidad e imparcialidad son inherentes a las decisiones y prácticas de contratación, promociones, incrementos salariales, despidos, suspensiones y asignación de trabajo. A los empleados les interesan también las cuestiones relacionadas con la privacidad, la seguridad y la salud, y éstas no se deben pasar por alto.

Al comunicarse con los empleados, un propietario puede ser veraz, justo, vago, engañoso o totalmente deshonesto. Algunos empresarios tratan a las personas de fuera con gran cortesía,

Vivir el sueño Espíritu emprendedor e integridad

La capacitación en ética es buena… y es buena para los negocios

EntreQuest es una firma de capacitación y desarrollo en ventas con sede en Baltimore, que les ofrece a sus clientes empresariales las herramientas y los principios que necesitan para crecer y prosperar. La empresa fue fundada en 2000 por Jason Pappas y Joe Mechlinsky (ahora presidente y director general de la joven empresa, respectivamente). Los dos atravesaron por tiempos bastante difíciles cuando trataban de poner en marcha la empresa. De hecho, tuvieron serios problemas con su primer cliente, su *único* cliente en esa época.

Cuando se enteraron de que el cliente estaba planeando cancelar su contrato con EntreQuest, Pappas y Mechlinski tuvieron que pensar con rapidez y seriamente acerca de cómo manejarían el problema. En situaciones como ésa, es fácil que los empresarios se dejen invadir por el pánico y ataquen a su vez, casi como un reflejo. Pappas y Mechlinski sabían que lo podían demandar, pero eso sería desagradable y costoso y en realidad no querían destruir los otros negocios. Debía haber otra forma.



© EntreQuest

Utilizando sus puntos de vista de la ética aprendidos durante su capacitación en la universidad, Mechlinski decidió retroceder mentalmente unos pasos y analizar la situación desde todos los ángulos. Después de meditar en eso, comprendió que había llegado el momento de darle otra oportunidad a la relación. Después de reunirse con el cliente durante varias horas, lograron obtener un nuevo contrato que, según resultaron las cosas, le daba a ganar más dinero a EntreQuest. Sin embargo, lo que es más importante es que la solución tenía sentido para ambas partes. Sin una demanda, sin una mala prensa y sin la pérdida del negocio para las dos partes.

¿La moraleja de la historia? Hay una alternativa creativa que resolverá casi cualquier problema de negocios, pero por lo común se requiere tiempo y energía para encontrarla. Y una buena capacitación en ética puede ayudar a guiar el camino.

Fuentes: "EntreQuest Is a Different Kind of Company", http://www.entrequest.com/company.html, con acceso el 9 de septiembre de 2006; y Nichole L. Torres, "Ethically Speaking", *Entrepreneur*, tomo 33, número 12 (diciembre de 2005), p. 142.

http://www.entrequest.com

pero menosprecian a sus subordinados, a los que consideran simples peones en el juego del negocio. El considerar a los subordinados como seres humanos y miembros valiosos del equipo es un ingrediente esencial de la integridad gerencial. También es sabio, puesto que los empleados son el recurso más importante de una empresa.

El enorme valor del trato considerado de los empleados es evidente en las empresas como PaeTec Communications, un proveedor de soluciones de comunicación de propiedad privada, ubicada en las afueras de Rochester, Nueva York. Fundada en 1998, la empresa ha tenido una rápida expansión y hoy emplea a más de 1,000 personas. El crecimiento de los ingresos de la empresa no ha sido nada menos que extraordinario, con un promedio de más de 250 por ciento por año entre 2000 y 2002; los ingresos cruzaron la marca de los $500 millones en 2005. ¿Cómo pudo avanzar PaeTec desde su inicio hasta convertirse en un jugador importante en un periodo tan breve? Los

Vivir el sueño Espíritu emprendedor e integridad


© Organic Bouquet, Inc.

Limpias y verdes

Los estadounidenses compran cuatro mil millones de flores cada año, alrededor de 78 por ciento de importación (casi todas de América Latina). Las flores se ven muy bellas, pero la imagen en realidad no es tan color de rosa. ¿El problema? El gobierno de Estados Unidos requiere que todas las flores importadas estén libres de plagas y esa sencilla regulación ha provocado la utilización de insecticidas agresivos, la única forma infalible de evitar que en la aduana rechacen un embarque. Muy pocas personas piensan en las desventajas de la práctica, pero eso está empezando a cambiar.

Gerald Prolman, fundador de OrganicBouquet.com, decidió remodelar la industria cultivando y vendiendo flores libres de insecticidas, con la esperanza de obtener una utilidad. Su preocupación por el ambiente era seria, pero le preocupaban todavía más los trabajadores latinoamericanos que cultivaban las flores y las preparaban para su embarque. Estaban expuestos a altos niveles de productos químicos tóxicos en los invernaderos y en otras áreas cerradas. Indirectamente, esos trabajadores eran empleados de Prolman, de manera que quería ofrecerles mejores condiciones de trabajo. Descubrió que sólo podía proteger a los trabajadores y al ambiente con productos orgánicos. Sin embargo, cuando se inició OrganicBouquet.com en 2001, ningún cultivador podía satisfacer las necesidades únicas de la empresa. Para preparar la línea de suministro, debía persuadir a los cultivadores de que cambiaran sus prácticas a estándares orgánicos.

Algunos hicieron el cambio y hoy día Prolman les compra a cultivadores en cinco países. Aun cuando paga más por los ramos certificados como orgánicos, todavía puede fijar el precio de su producto al nivel de sus competidores o más abajo, controlando los costos de marketing. Por ejemplo, se asocia con organizaciones sin fines de lucro y les vende a sus miembros a través de correos electrónicos y boletines de la organización. A cambio, esas instituciones benéficas reciben un porcentaje de las ventas de ramos seleccionados. El modelo parece estar funcionando. Prolman estima que las ventas anuales son de alrededor de cinco millones de dólares.

Fuentes: Joel Millman, "Flower Seller Hopes to Ride Organic Boom", *Wall Street Journal*, 16 de agosto de 2005, página B7; April Y. Pennington, "In Full Bloom", *Entrepreneur*, tomo 34, número 5 (mayo de 2006), página 34; Bonnie Miller Rubin, "Valentine Roses, Candy Go PC", http://www.organicbouquet.com/i_193/press/20060213-ChicagoTribune.html, con acceso el 18 de julio de 2007; comunicación personal con Gerald Prolman, 25 de abril de 2007; y Amy Stewart, "Pick Your Poison", *New York Times*, 14 de mayo de 2006, sección 4, página 13.

http://www.organicbouquet.com

resultados se pueden acreditar en gran parte a una cultura corporativa, que sinceramente valora a sus empleados: "Todo en PaeTec gira alrededor del respeto hacia los empleados. La palabra *cliente* puede ser un poco más prominente en la declaración de la misión, pero PaeTec coloca a sus empleados en primer lugar y después vigila que ellos voluntariamente coloquen a los clientes antes que ellos".[8] Al hacer cosas como tratarse unos a otros como iguales (sin importar el puesto), reconocer fielmente los logros, insistir en una comunicación abierta entre departamentos y personas y al respetar la vida familiar, PaeTec ha demostrado lo que se puede lograr cuando las empresas colocan a sus empleados en primer lugar.

Las pequeñas empresas no siempre muestran el nivel de respeto por los empleados que expresa PaeTec. Y por desgracia las faltas de integridad a veces pueden pasar de jefes a subordinados. Los empleados de pequeñas empresas pueden estar bajo presión de diversas fuentes para actuar en formas contrarias a sus convicciones de lo que está bien o está mal. Por ejemplo, un vendedor puede sentirse presionado para ceder en sus estándares personales de ética con el fin de efectuar una gran venta. O un empleado de oficina puede sentirse presionado por su jefe para

actuar sin ética, quizá destruyendo documentos o falseando los datos de las ventas. Tales situaciones garantizan que se produzca una cultura organizacional que no promueve la integridad.

Por fortuna, la mayoría de los empleados de las pequeñas empresas no sufre estas presiones, como lo descubrió un equipo de investigación de la Universidad de Baylor. En su encuesta a nivel nacional de personas con puestos gerenciales y profesionales de pequeñas empresas, los encuestados informaron sentir los siguientes niveles de presión para actuar sin ética:[9]

Ninguna presión	72.3%
Presión ligera	24.1%
Presión extrema	3.6%

Aunque es alentador observar que casi las tres cuartas partes de los encuestados reportaron no sentir presión para ceder en sus normas personales, es perturbador el hecho de que más de una cuarta parte de ellos sintieron una presión ligera o extrema. Desde luego, el rigor de las normas de integridad de una persona se relaciona con la manera en que ésta percibe la presión para actuar sin ética. Una persona con estándares éticos no muy rigurosos tal vez encuentre pocas situaciones que violan sus normas personales; sin embargo, una persona con altos estándares éticos encontraría más situaciones que violen sus normas personales. Lo ideal es desarrollar un entorno de negocios en el que se estimulen de manera constante y uniforme las mejores prácticas éticas.

En algunos casos los empleados pueden incurrir en conductas carentes de ética a expensas de su empleador. Pueden no cumplir su obligación ética de realizar "el trabajo honesto de un día". Holgazanear en el trabajo, laborar con demasiada lentitud y faltar al trabajo bajo el pretexto de estar enfermo son todos ejemplos de faltas a la ética laboral.

Otras conductas no éticas son más flagrantes. Algunos empleados han defraudado a la empresa para la que trabajan aparentando lesiones y cobrando cheques de compensación, con lo que inflan los costos de seguros de su empleador. Robos y malversaciones de los empleados cuestan al empleador millones de dólares cada año. Los artículos robados incluyen mercancía, herramientas y equipo. En el caso de los desfalcos, desde luego, un empleado roba dinero a la empresa. ¡Este tipo de comportamiento no ético es muy grave y puede costar mucho dinero a la empresa!

Responsabilidad social y pequeña empresa

Para la mayoría de las personas, una empresa ética no sólo trata a los clientes y empleados con honestidad, sino que también actúa como un buen ciudadano en su comunidad. Estas obligaciones más amplias de los ciudadanos se conocen como **responsabilidades sociales.**

Responsabilidades sociales
Obligaciones éticas con los clientes, los empleados y la comunidad.

Hay quienes consideran que la responsabilidad social es el precio de la libertad de operar de forma independiente en una economía libre. Creen que la sociedad tiene ciertas expectativas respecto del comportamiento de las empresas, las cuales no siempre son requeridas por la ley. En consecuencia, consideran correcto realizar algunos gastos de responsabilidad social, aunque resulten costosos.

En diversos grados las empresas han estado aceptando cada vez más la responsabilidad hacia la comunidad donde desarrollan sus negocios. Sus contribuciones comienzan con la creación de empleos y el pago de impuestos locales, pero muchos emprendedores sienten el deber de devolver más a las comunidades en compensación por el apoyo local de que gozan, lo que por lo general da como resultado que obtengan mayor buena voluntad. Es importante reconocer que hay diferencias en las opiniones en cuanto al grado en que las empresas están obligadas a participar en actividades socialmente deseables, y también en las respuestas de las pequeñas empresas a estas obligaciones. Algunos destacan la ecología, la contratación de minorías o el desarrollo económico de la región, mientras otros enfocan su atención en el trabajo voluntario, la filantropía y hasta en la atención diurna para los miembros de la familia de los empleados que dependen de ellos. Otros más prestan muy poca atención a las cuestiones sociales periféricas.

EJEMPLOS DE CIUDADANÍA EN LA COMUNIDAD Craig Hall escribió un libro llamado *The Responsible Entrepreneur* para estimular a otros a ser más generosos y a apreciar la satisfacción que pueden obtener al serlo. Y esto es más que una simple plática. Hall Financial Group, su empresa con sede en Dallas, Texas, dona cinco por ciento de sus ingresos a obras de beneficencia, y cualquier empleado puede tomar hasta 40 horas por año de su jornada de trabajo para colaborar en organizaciones altruistas. Pero Hall cree con firmeza que su empresa obtiene una ganancia de esta inversión. Afirma: "En mi experiencia, a las buenas empresas les suceden cosas buenas. Mejores empleados y más clientes gravitan hacia uno, y se establece la lealtad".[10]

Sin embargo, las fórmulas para la contribución a la comunidad varían. Marc Benioff fundó Salesforce.com en 1999 para ofrecer en línea servicios de administración de relaciones con el cliente y su empresa de propiedad privada ha tenido mucho éxito. En *Compassionate Capitalism*,

Vivir el sueño Espíritu emprendedor e integridad

Voluntariado basado en habilidades. Una ayuda que es justo lo que se necesita



© fluidny

Fluid es un estudio original de música, diseño de sonido y efectos visuales ubicado en la ciudad de Nueva York. Se inició en 1998, cuando dos compositores, David Shapiro y Andrew Sherman decidieron unir sus talentos y recursos con los del diseñador y artista Alex Frowein para inaugurar un estudio creativo. El resultado ha sido una combinación de servicios de grabación musical/diseño de sonido y efectos de diseño/visuales que dista mucho de lo tradicional y que ha tenido mucha demanda.

Hoy la empresa cuenta con más de 20 empleados, una creciente lista de clientes de alto perfil (eBay, FedEx y Sony, entre otros) y más de $6 millones de ingresos anuales. Pero la empresa también lleva a cabo mucho trabajo gratuito, es decir, atiende a la comunidad sin cargo alguno. Muchas pequeñas empresas alientan a sus empleadores para que signifiquen una diferencia para la comunidad, donando su tiempo a causas meritorias, como Habitat for Humanity, servicios de alimentos para solucionar el problema del hambre, o programas de mentoring para estudiantes y algunas incluso les conceden a sus empleados algún tiempo libre del trabajo para que hagan que eso sea posible. Pero algunas empresas, como Fluid, están adoptando un enfoque diferente. Quieren algo más que sólo buenas relaciones públicas debidas a las contribuciones de los empleados que ofrecen su tiempo y talento, quieren un impacto máximo, lo que sucede mejor cuando se ponen en práctica habilidades de trabajo específicas.

Esta tendencia hacia un “voluntariado basado en habilidades” está creciendo con rapidez; de hecho, las recientes investigaciones muestran que alrededor de 40 por ciento de los voluntarios buscan la oportunidad de utilizar sus habilidades específicas. Para Fluid, este énfasis ha sido conducente a algunos proyectos interesantes y de gran impacto. Por ejemplo, la empresa produjo un anuncio de servicios públicos para la oficina del alcalde de Nueva York y trabajó en anuncios para la Alzheimer Foundation, proyectos que dependían de las series de habilidades específicas que podían ofrecer los empleados de Fluid.

Lo importante: las organizaciones sin fines de lucro reciben servicios gratuitos que de otra manera no podrían pagar y los empleados de Fluid le devuelven algo a su comunidad, haciendo lo que les agrada hacer. Ahora todos están haciendo juntos una bella música.

Fuentes: “Fluid Expands, Launches Fluid Editorial”, Prosound News, 11 de abril de 2006, http://www.prosoundnews.com/article_3523.shtml, con acceso el 1 de noviembre de 2006; Chris Penttila, “Got Skills?” *Entrepreneur*, tomo 34, número 9 (septiembre de 2006), páginas 100-101; y conversación personal con David Shapiro, 13 de febrero de 2007.

http://www.fluidny.com

un libro del que fue coautor en 2004, Benioff argumenta que la filantropía corporativa, si se hace bien, permite que los empleados encuentren satisfacción en su entorno de trabajo. Pero también se interesa profundamente en las necesidades de la comunidad. Por ejemplo, defiende el “Modelo del Uno por ciento”, mediante el cual uno por ciento de las utilidades de Salesforce.com, uno por ciento de su capital y uno por ciento de horas empleado se devuelve a las comunidades a las que atiende la empresa. En su libro, describe proyectos similares en varias otras empresas, destacando las ventajas prácticas y los rendimientos de esos programas.[11]

Las pequeñas empresas pueden mostrar un sentido de responsabilidad en formas especiales. Steven Fuller, propietario de un negocio de plomería en Chula Vista, California, con un personal total de cinco empleados, tomó medidas para satisfacer las necesidades de las personas mayores que estaban confinadas en sus hogares en su comunidad. Ahora, los plomeros de la empresa reparan retretes, grifos y fugas, destapan drenajes y reparan fugas en los sistemas hidráulicos de las personas mayores y discapacitadas de bajos ingresos. La actitud de Fuller se ilustra por este comentario: “Me

gusta pensar que debo un poco a la comunidad que nos ha mantenido durante 40 años… Por eso creo que podemos contribuir con nuestros servicios apoyando a las personas necesitadas”.[12]

DIVERSIDAD DE PUNTOS DE VISTA EN TORNO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ¿Cómo se comparan los puntos de vista de la responsabilidad social de los propietarios de pequeñas empresas con los de los presidentes de grandes empresas? La evidencia es limitada, pero los empresarios que encabezan empresas pequeñas, orientadas al crecimiento, parecen estar más enfocados en las utilidades y en tener, en consecuencia, menos sensibilidad social que los directivos de las grandes corporaciones. Un estudio que comparó a los empresarios de pequeñas empresas con los directivos de grandes corporaciones llegó a la siguiente conclusión: Se encontró que los directores generales de las pequeñas empresas estaban menos impulsados por motivos económicos y menos orientados socialmente que sus contrapartes en las grandes empresas. En apariencia, [la responsabilidad social corporativa] es un lujo que muchas pequeñas empresas creen que no se pueden permitir. La supervivencia tal vez es la primera prioridad.[13]

En defensa de los propietarios de pequeñas empresas, tenemos que observar que por lo general gastan su dinero en lugar de fondos corporativos. Desde luego, es más fácil ser generoso cuando se gasta el dinero de otro. Además, la filantropía de las pequeñas empresas con frecuencia adopta la forma de contribuciones personales de los propietarios de las empresas.

Los empresarios deben conciliar sus obligaciones sociales con la necesidad de obtener utilidades. La obtención de utilidades es absolutamente esencial. Sin utilidades, una empresa ya no se encontrará en posición de reconocer sus responsabilidades sociales. Y puede ser costoso satisfacer las expectativas de la sociedad. Por ejemplo, en ocasiones las pequeñas empresas tienen que adquirir equipos nuevos o hacer cambios costosos en sus operaciones con el fin de proteger el ambiente. Por ejemplo, los talleres de reparación de automóviles incurren en costos adicionales cuando se deshacen de residuos contaminantes, como el aceite quemado y los filtros. Es claro que actuar pensando en el bienestar público a menudo exige gastar dinero, lo que reduce las utilidades. Hay límites a lo que las empresas particulares se pueden permitir.

Por fortuna, muchos tipos de acciones socialmente responsables pueden ser consistentes con los objetivos de utilidades a largo plazo de una empresa. Se obtiene cierto grado de buena voluntad con el comportamiento socialmente responsable. Una empresa que cumple con sus obligaciones sociales todo el tiempo se convierte en un miembro deseable de la comunidad y puede atraer clientes en virtud de esa imagen. Por el contrario, una empresa que menosprecia su responsabilidad social puede encontrarse en la mira de las leyes restrictivas y descubrir que sus clientes y empleados no le tienen lealtad. Melissa y David Baucus, investigadores de la Universidad Estatal de Utah, compararon el desempeño de 67 corporaciones culpables de delitos a largo plazo con el desempeño de otras 188 empresas.[14] Encontraron que las empresas que cumplían con la ley obtenían rendimientos mucho mayores de sus activos y ventas. Por lo tanto, hasta cierto punto, las prácticas socialmente responsables pueden tener un efecto positivo en las utilidades.

Un estudio realizado en 2004 por Cone, Inc., una firma de marketing estratégico con sede en Boston, encontró que 8 de cada 10 estadounidenses afirman que el apoyo corporativo a ciertas causas gana su confianza en esa empresa, un incremento de 21 por ciento en comparación con 1997. Ochenta y seis por ciento de los participantes dijo que es muy probable o un tanto probable que cambien de marca, basándose en los compromisos corporativos con los ciudadanos. Carol Cone, directora general de la firma de investigación, concluye, “Por nuestra investigación, es evidente que el público desea saber lo que está haciendo una empresa en la comunidad, ya sea bueno o malo”.[15] Las pequeñas empresas parecen estar respondiendo a este mensaje. Un estudio reciente de la National Federation of Independent Business encontró que 91 por ciento de las pequeñas empresas hacía contribuciones a sus comunidades, por medio del voluntariado, con contribuciones en productos y o con donaciones en efectivo. El mismo estudio reportó que 74 por ciento de todos los propietarios de pequeñas empresas trabajaban como voluntarios para la comunidad y para actividades de beneficencia y que el compromiso promedio era de poco más de 12 horas al mes (lo que se traduce en 18 días laborables por año).[16] En general, la evidencia del impacto del desempeño dista mucho de ser segura, pero sugiere que el compromiso con la comunidad puede ser bueno para el negocio.

Leyes y regulaciones gubernamentales

El gobierno en todos los niveles sirve a un propósito, aun cuando hay cabida para debatir si tiene demasiado o muy poco poder. Interviene directamente en la economía cuando establece leyes para asegurar una competencia sana. Pero su alcance se extiende también a otras cuestiones de negocios, seguridad en el lugar de trabajo, igualdad de oportunidades de empleo, remuneración justa, ambiente limpio y productos seguros, por nombrar sólo algunos. Los empresarios, si desean mantener su integridad, y evitar pasar tiempo en prisión, deben respetar las leyes y cumplir con las disposiciones gubernamentales.

Un ejemplo descarado de mal comportamiento de la administración de una pequeña empresa es una declaración fraudulenta de ingresos y egresos para el pago de impuestos. Este comportamiento incluye *cubrir con una capa fina*, es decir, ocultar algún ingreso, así como declarar indebidamente gastos personales como gastos de la empresa. No queremos dar a entender que todas o siquiera la mayoría de las pequeñas empresas estén involucradas en dichas prácticas. Sin embargo, sí hay evasión de impuestos en la pequeña empresa, y la práctica es lo bastante extendida como para ser reconocida como un problema general.

El Internal Revenue Service (Servicio Estadounidense de Administración Tributaria, IRS) descubre periódicamente casos de fraude en las declaraciones de impuestos. Por ejemplo, la familia de John F. Long, la mayor promotora de exposiciones de arte folklórico del país, tuvo que pagar millones de dólares en impuestos atrasados, y cuatro miembros de la familia recibieron sentencias de cárcel por violaciones a las leyes fiscales.[17] Los Long no registraban el efectivo que cobraban por la entrada a sus exposiciones. Lo que hacían era depositar en las cuentas corporativas sólo los cheques que recibían de fuentes tales como la renta de locales y ventas de revistas. Por desgracia para los Long, el IRS descubrió 2,000 depósitos no declarados que los miembros de la familia habían hecho en 37 cuentas diferentes. Ellos habían reportado que su empresa estaba perdiendo dinero cuando, en realidad, estaba muy bien.

Cada año, el IRS detecta numerosas violaciones como las de los Long. Sin embargo, la evasión fiscal puede ser mucho menos flagrante, aun cuando es ilegal y los empresarios en ocasiones no cumplen con sus compromisos fiscales debido a sistemas contables informales, en un enfoque de un solo propósito en su producto o servicio, o ambas cosas. Un estudiante emprendedor confiesa que tuvo un problema con la ley debido a que él y sus amigos estaban fabricando ropa en su dormitorio y vendiéndola en el campus, pero que el negocio no existía legalmente y no llevaba ningún registro de las ventas y los gastos, debido a que no tomaba en serio las obligaciones y las ventajas de llevar los registros apropiados. Explica lo que pensaba:

> *En esa época me negaba a aceptar las responsabilidades de la contabilidad y el trabajo que se requeriría para hacer que todo pareciera bien. Es sorprendente que, cuando las cosas van bien, es mucho más fácil ignorar las pequeñas formalidades y los aspectos molestos. Es casi como creer que como el negocio es pequeño, uno está por encima de la legalidad, los requerimientos y las responsabilidades de iniciar una pequeña empresa. Me encontré con que mi ambición de ser empresario superaba a mi compromiso con cumplir en realidad con los requerimientos estatales y federales.*[18]

Con el tiempo, el "hombre de los impuestos" llegó a visitarlo. El joven emprendedor aprendió por su encuentro con el IRS que el hecho de llevar registros exactos y cumplir con las formalidades legales es necesario para una práctica ética y, lo que es igualmente importante, para la paz mental.

Desde su punto de vista: Un dilema ético

John Stites



Un reciente dilema ético que me vi obligado a enfrentar implicaba mucho dinero. Creo que la mayoría de los dilemas éticos están envueltos de alguna manera en la forma en que valoramos el dinero y en la prioridad que le asignamos en nuestras vidas.

Mi contador me informó que podía ahorrar más de $65,000 en impuestos de franquicias y al consumo que le adeudaba al estado. Me aseguró que lo debía y que si no pagaba el impuesto y el gobierno lo descubría, con seguridad me buscarían para pagar los impuestos y las multas resultantes de no haberlos pagado. Sin embargo, me sugirió que podía guardar el rendimiento en el cajón de mi escritorio, porque era muy poco probable que el estado se llegara a enterar del impuesto adeudado, debido a que la empresa era nueva y el estado no tenía ningún registro de impuestos adeudados de una empresa nueva.

Había empleado a ese hombre como mi contador durante muchos años y él estaba muy consciente de nuestra declaración de misión y de nuestros valores. No creía que el hecho de perder mi integridad a los ojos de ese hombre valía el dinero que me ahorraría. No pasé por alto lo bueno que podría hacer con el dinero, pero resolví que no podía ayudar a nadie con un dinero que le había robado a alguien más, incluso si era el gobierno. Después de todo, un obsequio que no me cuesta nada porque se lo robé a alguien más, de ninguna manera es mi obsequio. Mi decisión fue todavía más difícil, sabiendo lo mal que el gobierno gasta su dinero.

Al final, mi fe me exigió que "hiciera lo correcto". De forma incidental, poco después de pagar los impuestos adeudados, renté un edificio de 32,200 pies cuadrados durante 10 años en $115,500 anuales. Hacía más de dos años que había tratado de rentarlo.

Desafíos y beneficios de un comportamiento ético

3 Identificar los desafíos a la integridad que surgen en la pequeña empresa y explicar los beneficios de la integridad para ésta.

Cuando se trata de la integridad y las nuevas iniciativas emprendedoras, es importante reconocer que no todas las noticias son buenas. Las empresas pequeñas enfrentan retos singulares relacionados con la integridad. Al mismo tiempo, las noticias pueden ser muy positivas. Los beneficios de la integridad son reales y pueden ofrecer a la pequeña empresa una ventaja distintiva en el mercado.

La vulnerabilidad de la pequeña empresa

Transitar por la senda recta y estrecha puede ser más difícil y costoso en Main Street que en Wall Street. Esto es, las pequeñas empresas de propiedad privada que no forman parte del mundo corporativo representado por Wall Street pueden enfrentar mayores presiones que las grandes empresas que se comportan de manera no ética. De hecho, debido a que las pequeñas empresas se encuentran en desventaja en relación con los competidores más grandes con recursos superiores, a los empresarios les puede resultar más fácil explicar racionalmente un obsequio inapropiado o un soborno, como una forma de compensar lo que parece ser una desventaja competitiva injusta y asegurar un terreno de juego nivelado. ¿Y no se trata de una "pequeña mentira blanca", justificada cuando la vida y el futuro de la empresa están en riesgo? Es fácil ceder a la presión cuando alguien tiene la espalda contra la pared.

Cuando los propietarios de pequeñas empresas crean falsas impresiones para hacer que sus empresas se vean bien, ¿están siendo deshonestos, o simplemente ingeniosos? Aun cuando no hay nada malo en contratar un número 800 o establecer una presencia en Internet para ganar ventajas de escala con el fin de competir mejor contra competidores más grandes, fingir algo que no es, es algo menos que franco y puede conducir al empresario a lo que, al menos, es un área gris. Cuando un empresario inició su negocio para recabar fondos en 1996 en Carolina del Sur, sólo tenía unos cuantos proyectos. Las utilidades eran reducidas, pero eso no le impidió decirles a todos que el negocio era excelente. Para agravar el problema, contrató un número 800 y un sitio web con el fin de crear una imagen a escala mayor.[19] En forma similar, cuando la propietaria de una pequeña empresa apenas estaba iniciando una compañía de camiones en Michigan, en ocasiones utilizaba el teléfono de "formas creativas" para encubrir las impresiones del cliente acerca de la empresa. Por ejemplo, "fingía transferir a los clientes a diferentes líneas y utilizaba voces en el teléfono para hacer que la empresa pareciera más grande".[20] El impulso y el ingenio de esos empresarios ciertamente es impresionante, pero su comportamiento plantea dudas acerca de sus estándares éticos. Esas medidas pueden salvar a las empresas, ¿pero cómo se sentirían los clientes si se enteraran de que los están manipulando?

La tentación de que los propietarios de pequeñas empresas coloquen en entredicho sus estándares éticos cuando luchan por obtener utilidades es evidente en los resultados de un estudio de ética empresarial realizado por un equipo de investigadores de la Universidad de Baylor (incluidos los autores).[21] En esta investigación se compararon los puntos de vista de los propietarios de pequeñas empresas sobre varias cuestiones éticas con los de otros gerentes quienes no tenían negocios propios. A los participantes se les presentaron 16 situaciones (o viñetas) en que cada una describía una decisión con matices éticos. Se les pidió que calificaran en qué medida encontraban compatible cada acción con sus puntos de vista personales respecto a la ética.

La mayoría de los participantes en este estudio, incluidos los propietarios de pequeñas empresas, expresó una postura moral; es decir, condenaron las decisiones que eran cuestionables desde una perspectiva ética, así como aquellas evidentemente ilegales. En todos los casos la respuesta promedio de los empresarios y de otros indicó cierto grado de desaprobación. En 11 de las 16 historias las respuestas de los propietarios de pequeñas empresas no difirieron mucho de las de otros. Sin embargo, en cinco situaciones los empresarios parecían desaprobar significativamente menos un comportamiento cuestionable que los demás participantes.[22] Tres de esas situaciones se referían a la oportunidad de obtener ganancias económicas reduciendo los gastos o reportando un ingreso menor. Por ejemplo, los propietarios fueron menos severos en su condena de obtener de un amigo un software con derechos reservados para la computadora o de utilizar procesos de producción que exceden a los controles de contaminación con el fin de incrementar las utilidades.

Es evidente que existe una tentación especial para los emprendedores, que se sienten fuertemente impulsados a ganar utilidades, pero esos hallazgos se deben mantener en perspectiva. Aun cuando los propietarios de pequeñas empresas parecían ser menos morales que los otros participantes en sus reacciones a cinco cuestiones éticas, no salieron a la superficie diferencias significativas en la mayoría de los escenarios investigados y otra investigación reciente indica que, de hecho, los estándares éticos de los empresarios están *aumentando*.[23] En el estudio original,

la mayoría en realidad fue *más* moral en sus respuestas a otras dos cuestiones que no tenían un efecto inmediato sobre las utilidades.[24] Una de esas cuestiones se refería a la decisión de un ingeniero de no denunciar un riesgo de seguridad que su empleador no había corregido.

La evidencia muestra, entonces, que la mayoría de los empresarios se comporta con gran integridad, pero algunos son particularmente vulnerables respecto a las cuestiones éticas que afectan las utilidades de forma directa. Aunque las presiones de negocios no justifican un comportamiento no ético, ayudan a explicar el contexto en que se toman las decisiones. Con frecuencia tomar decisiones que tienen repercusiones éticas requiere tener que elegir entre opciones difíciles por parte del empresario.

La era de la integridad

El precio de la integridad es alto, pero las ganancias potenciales son incalculables. Por ejemplo, es imposible calcular el valor de una conciencia tranquila. El empresario que toma decisiones honorables, aun cuando se trate de los detalles más pequeños, puede tener la satisfacción de saber que hizo lo correcto, aunque las cosas no hayan salido como deseaba.

Pero la integridad rinde, también, otros beneficios importantes. En su libro *Becoming a Person of Influence*, John Maxwell y Jim Dornan llegan a la conclusión de que la integridad es fundamental para el éxito en los negocios. Para respaldar su argumento citan una investigación: una encuesta reciente entre 1,300 altos directivos mostró que 71 por ciento consideraba que la integridad era la cualidad personal más necesaria para tener éxito en los negocios.[25] Aunque un emprendedor puede carecer de integridad personal y aún así alcanzar el éxito económico, tendrá que nadar contra una corriente muy fuerte para hacerlo.

En un estudio realizado en 207 empresas estadounidenses, John Kotter y James Heskett, profesores de Harvard Business School, encontraron que cuanto más se enfoque una empresa sólo en las necesidades de los accionistas, menos rendimientos obtiene. Kotter y Heskett llegaron a la conclusión de que las empresas obtienen mejores rendimientos cuando su cultura hace hincapié en los intereses de *todos* los grupos de interés, los clientes, los empleados, los accionistas y la comunidad. Durante los 11 años del estudio, las empresas que veían más allá del balance "incrementaron sus ingresos un promedio de 682 por ciento en comparación con 166 por ciento que obtuvieron aquellas que no veían más allá, ampliaron 282 por ciento su planta laboral en comparación con 36 por ciento que obtuvieron las demás, hicieron aumentar el precio de sus acciones 901 por ciento en comparación con 74 por ciento y mejoraron su utilidad neta 756 por ciento en contraste con 1 por ciento".[26] Aunque estos resultados son muy ilustrativos, no *garantizan* que hacer lo correcto conducirá siempre a resultados positivos para una empresa. Sin embargo, sí sugieren que conducirse con integridad en los negocios no impide el éxito económico, de hecho, hacer lo correcto en realidad puede mejorar el desempeño de la empresa.

En una palabra, el mayor beneficio de la integridad es la *confianza* que genera. La confianza surge cuando los valores expresados por una empresa y su comportamiento en el mercado son congruentes. Cuando el propietario de una pequeña empresa toma en cuenta las necesidades de otros y cumple sus promesas, los grupos de interés lo notan. Los clientes le compran más a una empresa cuando se dan cuenta de que hace su mejor esfuerzo para cerciorarse de que los productos que vende son de alta calidad y de que los servicios que ofrece son excelentes. Los empleados están mucho más dispuestos a esforzarse por una pequeña empresa cuando tienen claro que son algo más que simples piezas reemplazables en una máquina impersonal.

Y los miembros de la comunidad también responden de forma positiva a las empresas que se comportan con integridad. Cuando están convencidos de que una empresa está cumpliendo su compromiso de proteger el ambiente y pagar su cuota justa de impuestos, su apoyo puede mantener viva a la empresa aunque atraviese tiempos difíciles. Pero todo se reduce a la confianza. Si llegan a la conclusión de que la empresa simplemente se aprovecha de ellos, entonces todo se acaba. No hay sustituto para la confianza, y hay poca esperanza de que haya confianza si no hay integridad.

Integridad en una economía en expansión

4 Explicar el impacto de Internet y de la globalización en la integridad de la pequeña empresa.

Para el empresario con integridad a menudo la toma de decisiones se complica por los acontecimientos en la economía mundial. Las empresas que operan más allá de las fronteras nacionales, por ejemplo, deben tomar en cuenta los estándares éticos que existen en otras culturas, ya que a menudo difieren de las de su país. Y las empresas que usan Internet se enfrentan a una hueste de cuestiones éticas que brotan en el mercado en línea. A medida que las pequeñas empresas avanzan hacia el comercio internacional y aprovechan el poder de Internet para lanzar y sostener una empresa, estas cuestiones adquieren todavía más importancia.

Integridad e Internet

No es de sorprender que los problemas de honestidad, engaño y fraude hayan afectado a los negocios basados en Internet, lo mismo que han afectado al comercio tradicional. Eso simplemente se sigue del hecho de que las personas que compran y venden en Internet son las mismas que participan en todas las otras formas del mercado. Uno se encuentra rápidamente con preguntas de lo que es bueno y malo en las relaciones de negocios en todos los terrenos.

Un tema de gran interés para los usuarios de Internet es la privacidad personal. Empresas y consumidores a menudo están en desacuerdo acerca de hasta qué punto se debe mantener confidencial la identidad de los visitantes a los sitios web. Por ejemplo, las empresas pueden usar "cookies" para recolectar datos sobre los patrones de uso relacionados con una dirección específica de Internet. De esta manera se pueden crear perfiles detallados de los clientes, que se pueden vender luego con fines comerciales a otros interesados. Los negocios en Internet, e incluso muchos de sus clientes, creen que es útil recolectar datos personales. Por ejemplo, un vendedor de libros podría dar la bienvenida a un cliente por su nombre y contarle de un libro especial similar a los que el cliente ha comprado con anterioridad.

La medida en que un empleador puede monitorear las actividades de un empleado en Internet también es motivo de fuerte debate. Según una encuesta realizada por la Society of Financial Service, 44 por ciento de los trabajadores encuestados consideraba que era una grave falta de ética que los empleadores monitorearan el correo electrónico de los empleados.[27] En su opinión esta práctica constituye espionaje e invasión de su privacidad. Sin embargo, a los empleadores les preocupa que los empleados malgasten el tiempo en su correo electrónico personal, comprando en línea y navegando en Internet. Y parece que la preocupación está justificada. En 2006, la revista *Inc.* revisó la investigación indicando que el acceso a Internet por razones personales durante las horas de trabajo se está incrementando con rapidez.

> *En 2005, los trabajadores estadounidenses pasaron el equivalente de 2.3 millones de años con un valor de semanas de trabajo de 40 horas leyendo blogs no relacionados con sus asignaciones durante su jornada laboral, según un estudio de la revista* Advertising Age. *Y eso es sólo en lo que concierne a los blogs. Se dedicaron millones más de años de trabajo haciendo compras en línea, verificando los listados de eBay, navegando en las redes sociales, buscando ofertas de vacaciones, viendo películas viejas y, por supuesto, viendo pornografía. Una encuesta realizada en 2005 por America Online y Salary.com concluyó que los empleadores gastan casi 760,000 millones de dólares al año pagándoles a los empleados para que holgazaneen en Internet.*[28]

Aun cuando el autor concluyó que la actividad en Internet no es tan mala (por ejemplo, un empleado que pasa algún tiempo en Internet puede detectar las nuevas tendencias y contribuir con ese conocimiento a su trabajo), aún así obstaculiza la productividad en el entorno de trabajo y eso le causa preocupaciones al empleador. Según un estudio de empleadores realizado en 2005 por la American Management Association y el ePolicy Institute, más de 75 por ciento de las empresas monitorean a los empleados cuando utilizan Internet, 65 por ciento utiliza un software para bloquear el acceso a sitios web inapropiados y 36 por ciento hace un seguimiento de lo que los empleados descargan a sus pantallas y mecanografían en sus teclados.[29]

Numerosas corporaciones, entre las que se incluyen gigantes como IBM y AT&T, han creado el puesto de director de privacidad para encargarse de estos asuntos.[30] Y diversas empresas han desarrollado políticas al respecto, no compartirán datos personales o no lo harán si el cliente solicita que su información se mantenga confidencial. Estas políticas a menudo se detallan en el sitio web de la empresa.

Propiedad intelectual Creaciones intelectuales originales, que incluyen inventos, obras literarias y de arte, que están protegidas por patentes o derechos de autor.

El extenso uso de Internet también ha enfocado la atención en el tema de la **propiedad intelectual.** Por tradición, se han protegido creaciones intelectuales originales, ya sean inventos u obras literarias o productos de arte, como la música, por medio de patentes y derechos de autor. La ley permite que los creadores de tal propiedad intelectual exijan compensación por su uso. Sin embargo, Internet facilita que millones de usuarios reproduzcan propiedad intelectual sin costo alguno.

> *En el mundo virtual, a periodistas, fotógrafos, directores de cine, autores y músicos se les llama proveedores de contenido, una frase que resume con nitidez dos problemas: primero la naturaleza intercambiable de este "contenido", y segundo, la engañosa pregunta de quién paga a estos artistas, si todo lo que crean se puede reproducir gratis en Internet cientos de millones de veces.*[31]

La protección de la propiedad intelectual es un tema tanto político como ético. Recientes sesiones del congreso estadounidense, litigios e iniciativas de ley sugieren que es probable que haya adiciones o cambios a la legislación en vigor y su cumplimiento a nivel internacional es un grave problema. A medida que la utilización en Internet siga en aumento, es seguro suponer que cada

vez será más difícil proteger los derechos de propiedad. Los proveedores de contenido y otros titulares de propiedad intelectual deberán tomar medidas cada vez más estrictas para resguardar lo que legalmente es suyo.

Cuestiones internacionales de integridad

Todo país enfrenta conductas de negocios dudosas dentro de sus fronteras, pero algunos países deben tratar con formas muy serias de actividad ilegal. En 2006, la policía italiana llevó a cabo un allanamiento de una fábrica china de falsificaciones en la población de Prato en Toscana y confiscó más de 650,000 bolsos de mano y accesorios fraudulentos Gucci y Louis Vuitton. Muchas de esas fábricas se están estableciendo en Toscana con el fin de poder estar cerca de los consumidores europeos y añadir en sus productos una etiqueta de “Hecho en Italia”.[32]

En los casos extremos, bandas de delincuentes realizan operaciones de negocios que más que no éticas se caracterizarían como delictivas. Por ejemplo, recientemente las autoridades italianas realizaron allanamientos en 28 ciudades y destruyeron una red criminal de unos 200 miembros en China, Rusia e Italia.[33] Estas bandas llevaban migrantes chinos a Italia y los obligaban a trabajar de 12 a 16 horas diarias en fábricas de textiles, ropa, zapatos y prendas de piel por muy poca o ninguna remuneración. Otros allanamientos han revelado la existencia de niños de apenas 11 años de edad trabajando en condiciones de explotación extrema. Es probable que también ocurran casos aislados de comportamiento delictivo extremo en Estados Unidos. Además, algunas empresas estadounidenses han explotado a trabajadores de países con leyes laborales débiles con el fin de fabricar productos a bajo costo. Hechos de esta clase deben condenarse e investigarse por parte de las dependencias encargadas de hacer cumplir la ley.

Más preocupante en el ámbito de la ética en los negocios globales es la siguiente pregunta: ¿Un pago a un empleado de aduanas o a una persona bien relacionada, que resulta de ayuda en otro país, es una propina, una extorsión, una cuota de consultoría o un soborno? Las respuestas pueden depender del monto del pago y también del país de origen de la persona. Las culturas difieren en lo que consideran ético o en lo que condenan como falto de ética.

Cuando los hombres y mujeres de negocios operan en el extranjero, tropiezan con aspectos éticos que se vuelven confusos debido a las diferencias culturales. A menudo se limitan a aplicar sus estándares a la situación. Sin embargo, en algunos casos este método ha sido criticado porque da como resultado un **imperialismo ético**, un intento arrogante de imponer los estándares estadounidenses a otras sociedades. En Estados Unidos, la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero provee alguna orientación al especificar restricciones que hacen ilegal para las empresas estadounidenses pagar sobornos en sus operaciones en cualquier parte del mundo (hay cierta tolerancia para “pagos pequeños de buena voluntad”, que son desembolsos para acelerar un proceso legítimo). Independientemente de las prácticas locales, las empresas estadounidenses deben cumplir estas leyes, aun cuando existen “áreas grises” en donde no hay respuestas claras.

Imperialismo ético
Creencia de una persona de que las normas o estándares éticos de su país son aplicables a todos los demás.

Otro punto de vista se incorpora en el refrán: “Cuando estés en Roma, haz lo que los romanos hacen”. Esta filosofía, que pudiera calificarse como **relativismo ético,** causa dificultades, puesto que implica que todo se vale si lo acepta la cultura local. Nicholas G. Moore, que se retiró recientemente como presidente global de PricewaterhouseCoopers, diferenciaba entre las actividades de negocios que reflejan simples diferencias culturales y aquellas, como el soborno, que faltan claramente a la ética.

Relativismo ético
Creencia de que las normas o estándares éticos están sujetos a la interpretación local.

> *Pero es más difícil tratar con las áreas grises. Piense en los temas que tratamos en Estados Unidos y luego trasládelas a suelo extranjero. Temas como la diversidad, el ambiente, la mano de obra infantil. Nosotros somos más sensibles en estos temas. Con todo, las respuestas son muy, muy grises. Y si son grises aquí, en realidad son sombrías en ultramar. Exigen un pensamiento claro y el apoyo de la organización.*[34]

Para definir su escenario ético y labrar su posición sobre temas difíciles, una pequeña empresa debe tomar en cuenta las peculiaridades de su entorno internacional específico. También se necesita capacitación para cerciorarse de que cada empleado entiende el compromiso de la empresa con la integridad.

Construir con integridad una empresa

5 Describir los enfoques prácticos para construir con integridad una empresa.

La meta de un empresario íntegro es tener una empresa que opere con honorabilidad en todas las áreas. Sin embargo, esta meta no se logra de forma automática. Para construir una empresa íntegra, la administración debe proporcionar la clase de liderazgo, cultura e instrucción que apoyen los modelos apropiados de pensamiento y comportamiento.

Un fundamento sólido

Valores subyacentes Creencias éticas no articuladas que proveen un fundamento para el comportamiento ético en una empresa.

Las prácticas de negocios que los líderes o empleados de una empresa toman como correctas o incorrectas reflejan sus **valores subyacentes**. Las creencias de una persona afectan lo que hace en el trabajo y cómo actúa hacia los clientes y otros. Desde luego, las personas en ocasiones adoptan posturas verbales, hablando con mayor ética que con la que actúa. Así, el comportamiento real brinda las mejores pistas del sistema subyacente de valores básicos de una persona. El comportamiento puede reflejar el nivel de compromiso de una persona con la honestidad, el respeto y la veracidad, es decir, con la integridad en todas sus dimensiones.

Los valores sólidos a veces requieren tomar decisiones difíciles. Las acciones más éticas y ventajosas desde el punto de vista económico pueden diferir, puesto que tomar el curso de acción "correcto" puede ser costoso. En estos casos el emprendedor con valores morales sólidos, ampliamente reconocidos, de todos modos hará lo correcto, sólo porque eso es lo que debe hacer.

Los valores que sirven como fundamento de la integridad en los negocios se basan en visiones personales del papel de la humanidad en el universo. Tales valores, por tanto, forman parte de convicciones filosóficas y/o religiosas básicas.[35] En Estados Unidos los valores judeocristianos han servido tradicionalmente como el cuerpo general de creencias que subyace en el comportamiento de negocios, aunque hay bastantes ejemplos de comportamiento honorable basados en principios derivados de otras religiones. Puesto que los valores religiosos o los filosóficos, o ambos, se reflejan en las prácticas de negocios de empresas de todo tamaño, el compromiso personal de un líder con ciertos valores básicos es un determinante importante del compromiso de una pequeña empresa íntegra en los negocios.

Un observador de empresas de tecnología de punta que inician ha comentado acerca del significado de los valores personales de un empresario:

> *Les puedo decir, aun con las empresas de tecnología de punta más pequeñas, el producto tenía que ser bueno, y la gente tenía que ser buena. Pero lo que los inversionistas que arriesgaban su dinero verificaban más ampliamente era la integridad del equipo gerencial. Y si no había integridad, no importaba cuán bueno fuera el producto, ni cuán bueno fuera el mercado, no aportaban los fondos.*[36]

Los empresarios sólidamente comprometidos con los valores subyacentes de la integridad, manejan sus negocios en formas que reflejan su interpretación personal de dichos valores. Después de pasar varios años llevando jugadores de Richmond, Virginia, a Atlantic City, New Jersey, el conductor de autobuses Tom Winston se convenció de que ya no debía llevar gente pobre a apostar el poco dinero que tenía. Así que renunció e inició su empresa, Universal Tours, que evita las lucrativas rutas de los casinos.[37] Otra empresa que coloca los valores del empresario por encima del dinero es Ukrop's Super Markets, una cadena de supermercados en el área de Richmond, Virginia, que no vende alcohol, cierra todos los domingos y dona 10 por ciento de sus utilidades a causas de beneficencia. Más de una vez la revista *Fortune* la ha nombrado en su lista de las 100 mejores empresas para trabajar. Noventa por ciento de sus empleados dice estar orgulloso de la participación de su empresa en la comunidad.[38]

Parece evidente que un compromiso profundo con los valores básicos afecta el comportamiento en el mercado, y da lugar a principios de negocios que se aprecian y admiran ampliamente. Sin un fuerte compromiso con la integridad de parte del liderazgo de pequeñas empresas, pueden arriesgarse con facilidad los estándares éticos.

Liderazgo con integridad

Los empresarios que se preocupan por la situación ética de sus empresas pueden utilizar su influencia como líderes y propietarios para exhortar y aun insistir en que todo el personal de su empresa muestre honestidad e integridad en todas sus operaciones. Los líderes establecen los valores éticos en todas las organizaciones, y quienes están en niveles inferiores se basan en sus declaraciones y conductas para identificar los elementos que constituyen un comportamiento correcto.

La influencia del líder es más pronunciada en una pequeña empresa que en una gran corporación, donde su liderazgo puede diluirse. J. C. Huizenga, que en 1995 fundó una empresa de administración de escuelas públicas llamada Heritage Academies, considerada como una de las empresas de crecimiento más rápido en Estados Unidos por la revista *Inc.*, reconoció este hecho:

> *El directivo de una pequeña empresa a menudo debe enfrentar desafíos morales de una manera más directa, porque tiene un contacto más directo con clientes, proveedores y empleados, en com-*

paración con un directivo de una gran corporación, que puede tener un equipo gerencial con el cual deliberar. Las consecuencias de sus decisiones suelen afectar al negocio en una forma más significativa por la dimensión del asunto en relación con la dimensión de la empresa.[39]

En una gran corporación, el directivo tiene que cuidar mucho que sus preceptos sean compartidos por quienes están en las muchas y variadas divisiones y subsidiarias. Algunos directores corporativos han sufrido un severo choque al descubrir en niveles inferiores conductas que se oponen fuertemente a los principios que han expresado.

La oportunidad de establecer altos estándares de integridad se ve con más claridad en las pequeñas empresas que en las grandes. Por ejemplo, un empresario que cree profundamente en la honestidad y la veracidad puede insistir en que se sigan esos principios en toda la organización. En efecto, el fundador o jefe de una pequeña empresa puede decir: "¡Mi integridad personal está en juego, y quiero que lo hagan de esta manera!" Estas declaraciones se entienden con facilidad. Y un líder así se vuelve todavía más efectivo cuando respalda tales declaraciones con un comportamiento apropiado. De hecho, el comportamiento de un líder tiene mucha más influencia sobre los empleados que la filosofía que dice sostener. Todos observan lo que hace y ese comportamiento establece la cultura de la empresa, lo que se permite y se alienta y lo que se prohíbe.

En resumen, la integridad personal del fundador o propietario es la clave del desempeño ético de una empresa. El papel dominante de esta sola persona (o el equipo de líderes) le otorga a ella (o al equipo) una voz poderosa en el desempeño ético de la pequeña empresa, para bien o para mal. Piense en eso: los empleados le deben su posición al fundador o propietario, de manera que esa persona ejerce una profunda influencia derivada de su posición única en la organización.

Una cultura organizacional que apoya

La integridad en una empresa requiere una cultura organizacional que la apoye. Desde un punto de vista ideal, todo gerente y empleado debe resolver de forma instintiva cada cuestión ética simplemente haciendo lo "correcto". Una cultura ética requiere un entorno en que los empleados de todo nivel confíen en que la empresa está plenamente comprometida con un comportamiento honorable. En gran medida, un liderazgo fuerte ayuda a construir esta confianza. Sin embargo, a medida que una pequeña empresa crece, las interacciones personales entre el propietario y los empleados ocurren con menos frecuencia y surge la necesidad de articular y reforzar los principios de integridad en formas que complementen el ejemplo personal del emprendedor. Un buen punto para empezar es establecer una política de ética para la empresa.

En su libro *The Power of Ethical Management*, que ha tenido una gran influencia, Kenneth Blanchard y Norman Vincent Peale ofrecen opiniones para guiar el desarrollo de una política de ética. Sugieren que la política se base en los cinco principios fundamentales siguientes:[40]

- **Propósito**. La visión para la empresa y los valores fundamentales de usted guiarán el comportamiento de negocios.
- **Orgullo**. Cuando los empleados se enorgullecen de su trabajo y de su empresa, es mucho más probable que sean éticos en sus tratos.
- **Paciencia**. Si usted presiona demasiado para obtener resultados a corto plazo, tarde o temprano la actuación no ética parecerá ser la única forma de lograr los resultados que usted pretende.
- **Persistencia**. Mantenga su palabra, ya que es la base de la confianza. Si usted no está comprometido con un marco de referencia ético, su integridad está en riesgo, lo mismo que la reputación de la empresa.
- **Perspectiva**. Deténgase de tiempo en tiempo para reflexionar en el aspecto de hacia dónde va su negocio, por qué va en esa dirección y en qué forma su plan para llegar allí le permitirá confiar más en que ahora sigue la ruta correcta y lo seguirá haciendo en el futuro.

Para definir el comportamiento ético en la empresa de una manera más específica, el propietario-gerente de una pequeña empresa debe formular un **código de ética** (en ocasiones llamado *código de valores*), similar a los de la mayoría de las grandes corporaciones. La figura 2-4 ofrece un ejemplo de un código así. Una encuesta realizada por estudiantes de posgrado en administración, contratados por empresas pequeñas y medianas, reveló que los códigos de ética modelan y mejoran el comportamiento en sus organizaciones en varias formas: definiendo las expectativas de comportamiento, comunicando que esas expectativas aplican a los empleados en todos los

Código de ética
Estándares oficiales de comportamiento de los empleados formulados por una empresa.

Figura 2-4 *Código de ética de Dwyer Group*

CÓDIGO DE VALORES

Creemos…

…en un servicio superior para nuestros clientes, nuestra comunidad y entre nosotros como miembros de la familia de Dwyer Group.

…en contar nuestras bendiciones todos los días en todas formas.

…que el éxito es resultado de pensamientos claros, cooperativos, positivos.

…que la lealtad agrega significado a nuestras vidas.

…que la gerencia debe buscar y reconocer lo que la gente hace bien, y tratar a cada asociado con respeto.

…que los desafíos se deben utilizar como experiencias de aprendizaje.

…que nuestro Creador nos colocó en esta Tierra para tener éxito. Aceptaremos nuestros éxitos diarios con humildad, reconociendo que nos guía un poder superior.

…en el potencial no explotado en todo ser humano. Al ayudar a todas las personas a alcanzar su potencial cumplimos nuestra misión.

…que debemos volver a ganarnos nuestros puestos todos los días en todas formas.

…en la construcción de nuestro país por medio del sistema de libre empresa. Demostramos esta creencia atrayendo continuamente a personas fuertes a Dwyer Group.

Vivimos nuestro Código de valores por...

INTEGRIDAD

…establecer sólo acuerdos que estamos dispuestos, somos capaces y tenemos el propósito de cumplir.

…comunicar cualquier acuerdo que se pudiera dejar de cumplir en la primera oportunidad adecuada a todas las partes interesadas.

…observar si el sistema funciona correctamente y si no es así proponer todas las soluciones posibles para corregirlo.

…trabajar de manera responsable; aportar "más de lo esperado".

…comunicarnos con honestidad y propósito.

…formular preguntas esclarecedoras si estamos en desacuerdo con algo o no entendemos lo que se dijo.

…nunca decir de alguien algo que no le diríamos en persona.

EL RESPETO

…tratar a otros como deseamos que nos traten.

…escuchar con el fin de entender lo que se dice y reconocer que lo que se dice es importante para el orador.

…contestar oportunamente.

…hablar con claridad y respeto, sin groserías ni sarcasmos.

…reconocer que, desde sus perspectivas, todos están en lo correcto.

ENFOQUE EN EL CLIENTE

…luchar constantemente por maximizar la lealtad interna y externa del cliente.

…hacer nuestro mejor esfuerzo por entender y apreciar las necesidades del cliente en cada situación.

¡DIVERTIRNOS EN EL PROCESO!

Fuente: Reproducido con permiso de Dwyer Group, Waco, Texas.

niveles de la empresa, ayudando a los empleados a transmitir los estándares de comportamiento de la empresa a los proveedores y clientes, sirviendo como una herramienta para manejar las presiones de los compañeros y proporcionando un canal formal para comunicarse con los superiores, sin temor a represalias.[41] En otras palabras, un código de ética identifica un comportamiento que es ético y apropiado, pero también es una herramienta práctica que puede fomentar y proteger el comportamiento ético.

Un código de ética bien redactado expresa los principios que deben seguir los empleados de la empresa y proporciona ejemplos de esos principios en acción. Por ejemplo, un código de

ética podría prohibir la aceptación de obsequios o favores de los proveedores, pero señalar que las cortesías de negocios estándar, como invitaciones a comer, se podrían aceptar sin violar la política.[42] Si se quiere que un código de ética sea efectivo, los empleados deben estar enterados de su naturaleza y convencidos de su importancia. Al menos cada empleado debiera leerlo y firmarlo. A medida que una empresa crece, los empleados necesitarán capacitación para asegurarse de que el código se comprenda bien y se tome en serio. Además, es imperativo que la gerencia opere de forma congruente con sus principios y aborde con decisión cualesquiera infracciones.

Como mínimo, el código de ética debe establecer una base para el manejo de los negocios. Con la capacitación y una administración consistente, una empresa puede desarrollar entonces el nivel de comprensión que los empleados necesitan para actuar según el espíritu del código en situaciones no cubiertas por reglas específicas. Los emprendedores refuerzan además su cultura ética en los negocios cuando contratan y promueven a personas éticas, reconocen y corrigen el comportamiento que no es ético y guían con el ejemplo en los tratos de negocios, al mismo tiempo que alientan a los empleados para que hagan lo mismo.

Un proceso ético de toma de decisiones

La toma de decisiones a menudo no es un proceso muy bien definido. De hecho, incluso después de mucho pensar y hacer un examen de conciencia, el curso de acción apropiado tal vez todavía no es aparente en muchas situaciones de negocios. El Ethics Resource Center, en Washington, D. C., ofrece un proceso de toma de decisiones que puede ayudar con dilemas que presentan un desafío. Aquí hemos adaptado su sencillo proceso de seis pasos para la toma de decisiones, con el fin de ayudar a los propietarios de pequeñas empresas a ver los problemas con mayor claridad y a tomar mejores decisiones éticas.[43]

Paso 1: Definir el problema. La forma de definir el problema es importante, debido a que eso lo guiará cuando busque soluciones. Por ejemplo, en el caso de un estudiante que constantemente llega tarde a clases, ¿el problema es que no está administrando bien su tiempo, que el profesor de la clase anterior continuamente lo deja salir tarde, o que él viene de un aula que está al otro lado de un campus muy grande? Si el estudiante es descuidado con su tiempo, una sanción por llegar tarde puede corregir el problema, pero esta solución no cambiará nada si todavía existen las otras causas. El mejor lugar para iniciar la búsqueda de una solución para un problema ético que plantea un reto es buscar la raíz del problema, ya sea que se trate de un cliente que se demora en el pago de sus cuentas, o de un cliente en el extranjero que le quiere dar a usted una "propina" para que pase por alto una práctica cuestionable.

Paso 2: Identificar soluciones alternas al problema. Resulta tentador aceptar la solución obvia o la que se ha utilizado en el pasado, pero a menudo ésa no es la mejor respuesta. Sea receptivo y considere alternativas creativas. Con frecuencia, está disponible una solución innovadora que es congruente con nuestra ética personal, protege los intereses de las otras partes y ofrece resultados superiores. El hecho de solicitar el consejo de amigos de confianza y asesores que se han enfrentado a situaciones similares puede estimular nuestro pensamiento y conducir a opciones que de otra manera podríamos pasar por alto.

Paso 3: Evaluar las alternativas identificadas. El Club Rotario Internacional, una organización mundial de profesionales y líderes de negocios, ha establecido un alto estándar de comportamiento de negocios. Requiere que sus miembros formulen las cuatro preguntas siguientes cuando se preparan para tomar una decisión acerca de las cosas que piensan, dicen o hacen:[44]

1. ¿Es la VERDAD?
2. ¿Es JUSTA para todos los interesados?
3. ¿Creará BUENA VOLUNTAD y MEJORES AMISTADES?
4. ¿Será BENÉFICA para todos los interesados?

Adoptando un enfoque similar, nos podríamos preguntar, "¿Cómo me sentiría si mi decisión se reportara en los periódicos?" o bien, la pregunta puede ser todavía más personal, "¿Qué tan bien les podría explicar esta decisión a mi madre o a mis hijos?" La respuesta nos podría ayudar a alejarnos de un comportamiento no ético.

Tal vez el principio más ampliamente recomendado para un comportamiento ético es simplemente seguir la Regla de Oro: "Trata a los demás como quisieras que te traten". La mayoría de

las religiones y filosofías del mundo adopta en una forma u otra esta sencilla regla.[45] Podríamos pensar que es una enseñanza básica del cristianismo, pero su influencia llega mucho más lejos. Por ejemplo, el influyente filósofo Immanuel Kant presentó el llamado imperativo categórico, una sofisticada forma de preguntar, "¿Qué sucedería si todos decidieran hacer lo que usted pretende hacer?"[46] Hacer preguntas como éstas puede ser una forma muy práctica para que los emprendedores evalúen las decisiones éticas y protejan su integridad.

No importa qué enfoque adoptemos, la evaluación de las alternativas requiere tiempo y paciencia. Y para que el ejercicio sea todavía más desafiante, es probable que las percepciones y tendencias personales empañen la forma en la cual vemos las soluciones. Por consiguiente, es importante separar lo que *pensamos* que es, de lo que *sabemos* que es cierto. Podríamos hacer una lista de las ventajas y desventajas de cada alternativa o identificar el impacto de cada opción sobre cada persona o empresa que resultará afectada. Otra posibilidad es clasificar todas las opciones potenciales basándonos en sus méritos generales y después reducir la lista a las dos o tres soluciones mejores, de manera que podamos considerarlas más a fondo. Eso nos permitirá organizar nuestros pensamientos y hacer una selección mejor.

Paso 4: Tomar la decisión. El siguiente paso es elegir la "mejor" respuesta ética, basándonos en nuestra evaluación de todas las posibles alternativas. Superficialmente, eso parece bastante fácil, pero por desgracia ninguna opción sola resolverá por completo el problema en la mayoría de los casos. De hecho, tal vez ni siquiera seamos capaces de identificar una ganadora obvia. No importa cómo tomemos la decisión, debemos tener firmemente en la mente nuestra visión y valores fundamentales, eso es esencial para una toma de decisiones que no comprometa los estándares éticos.

Paso 5. Implementar la decisión. Esto puede parecer algo que "no es difícil", pero los emprendedores en ocasiones posponen la respuesta a los desafíos éticos debido a que la solución no es aparente, o bien porque cualquier respuesta podría ser una mala noticia para alguien involucrado. Pero el hecho de posponer la decisión puede permitir que un pequeño problema se convierta en una crisis grave. Incluso si la decisión no es apremiante, la demora de nuestra respuesta hará que pasemos más tiempo pensando en el dilema, cuando hay otras cuestiones importantes que merecen nuestra atención.

Paso 6: Evaluar la decisión. La meta de tomar una decisión es resolver un dilema ético. Entonces, ¿cómo resultó nuestra respuesta? ¿La situación ha mejorado, empeorado o seguido igual? ¿La solución ha generado problemas éticos propios? ¿Ha salido a la luz alguna información indicando que nuestra decisión no fue el curso de acción más ético? Todos cometemos errores. Muy bien podría ser necesario reabrir el caso para corregir las cosas. Pero debemos recordar que si nuestra decisión se basó en las mejores intenciones y en la información disponible en ese momento, podemos navegar en las aguas de la confusión ética con la conciencia limpia y que no hay ningún sustituto para eso.

Emprendimiento social: una tendencia que emerge con rapidez

6 Describir el emprendimiento social y los costos y oportunidades del ambientalismo para la pequeña empresa.

Las cuestiones sociales que afectan a las empresas son numerosas y diversas. Se espera que las empresas, en diferentes momentos y a través de varios grupos, ayuden a resolver los problemas sociales relacionados con la educación, el crimen, la pobreza y el ambiente. De hecho, estas expectativas están convergiendo en una forma de empresa llamada **emprendimiento social**, que rápidamente está adquiriendo ímpetu. Aun cuando el término se ha definido en diferentes formas, los investigadores de Harvard sugieren que *emprendimiento social* se refiere a "la actividad emprendedora con un propósito social arraigado".[47] En otras palabras, un emprendedor social es aquel que encuentra soluciones innovadoras para las necesidades, problemas y oportunidades más apremiantes de la sociedad.

Emprendimiento social
Actividad emprendedora cuya meta es encontrar soluciones innovadoras para las necesidades, problemas y oportunidades sociales.

El hecho de convertirse en emprendedor social por lo común no significa que la persona ya no se interesa en ganar dinero; ganar dinero es sólo una de una serie más amplia de metas. De hecho, en ocasiones se hace referencia a los resultados de interés como "la triple base fundamental", debido a que se enfocan a las personas, las utilidades y el planeta. Las utilidades son esenciales debido a que, como ya sabemos, ninguna empresa puede existir durante largo tiempo sin ellas. Pero los emprendedores sociales creen que las empresas también se deben interesar en las personas y en el ambiente. Para tener una idea de la amplia gama de empresas que tienen cabida bajo la denominación de empresas sociales, consideremos los siguientes casos:

- Alicia Polak disfrutaba de ciertas prestaciones muy atractivas trabajando en la banca de inversión en Wall Street, pero había estudiado en Sudáfrica una maestría en administración y no podía apartar de su mente al país. Con el fin de crear empleos en las poblaciones pobres en las afueras de Capetown, inició Khayelitsha Cookie Co. Para 2006, dos años después del inicio, la empresa proporcionaba empleo a 10 mujeres y se encontraba a punto de ir más allá del mercado sudafricano, para vender galletas y brownies en Estados Unidos.[48]
- Windows of Opportunity es una empresa comercial que ha reemplazado las ventanas pintadas con plomo, que desperdician energía, en 700 hogares en la sección superpoblada de la ciudad. Debido a que los niños se pueden envenenar cuando ingieren pintura de plomo, los beneficios para la seguridad son obvios. Las ventanas instaladas hasta la fecha también ahorrarán a las familias más de $350,000 en costos de energía.[49]
- En 1998, Ross Evans y Kipchoge Spencer, ambos entre los 20 y los 30 años, iniciaron una empresa llamada Xtracycle. Hoy, su producto principal es un accesorio para bicicletas llamado FreeRadical Kit, que ofrece canastillas modulares y accesorios que permiten que los ciclistas transporten tanto como 200 libras extra (lo que les permite, por ejemplo, transportar comestibles en Nicaragua o entregar productos en China). A pesar de las ventas que se aproximan a los seis dígitos, Evans identifica la meta máxima de la empresa como algo que va más allá de ganar dinero: "Nuestra pasión y misión es lograr que más personas utilicen bicicletas, debido a que se sentirán más felices, sanas y en contacto con sus vecinos, la comunidad y el ambiente".[50]

Estos emprendedores obviamente no se ajustan al estereotipo de obsesionados por el dinero, que algunos asocian con los propietarios de empresas. Esperan hacer algo más que obtener una utilidad, pero también están teniendo un buen desempeño financiero.

La enorme responsabilidad del ambientalismo

La fórmula de la triple base fundamental menciona específicamente al planeta. En decenios recientes el deterioro del ambiente se ha convertido en una gran preocupación. Hoy, el **ambientalismo,** es decir, el esfuerzo por preservar y recuperar el ambiente, afecta de forma directa a la mayoría de las organizaciones de negocios. Ya no es aceptable la descarga industrial de desechos en arroyos, la emisión de contaminantes a la atmósfera y el ruido en los vecindarios circunvecinos.

Ambientalismo
Esfuerzo por proteger y preservar el ambiente.

Los intereses de los propietarios de pequeñas empresas y el ambientalismo no necesariamente están en conflicto, ni lo están de manera uniforme. Algunos líderes de negocios, entre los que se incluyen muchos de pequeñas empresas, han trabajado y actuado de manera congruente en favor de la conservación del ambiente. Muchas pequeñas empresas, por ejemplo, han modernizado sus equipos y modificado sus procedimientos para reducir la contaminación del aire y del agua. Otras han dado pasos para mejorar el paisaje cambiando la apariencia de sus instalaciones o de otras maneras. Algunas pequeñas empresas han estado en condiciones de beneficiarse en realidad del énfasis general en la ecología. Por ejemplo, los clientes suelen preferir los productos de las organizaciones que no dañan el ambiente, en lugar de los productos de sus competidores que sí lo contaminan. Asimismo, algunas pequeñas empresas dan servicio a equipos de control de la contaminación. Y los talleres de reparación, por ejemplo, dan servicio a los dispositivos de control de contaminantes en los motores de automóviles.

Sin embargo, otras pequeñas empresas sí son afectadas de forma adversa por la aprobación de nuevas leyes para proteger el ambiente. Los negocios como los centros de servicio rápido de lubricación y cambio de aceite, las operaciones de disposición de residuos hospitalarios, los autoservicios de lavado de automóviles y los servicios de eliminación de asbesto se han visto especialmente afectados por el incremento en las regulaciones ambientales. Los costos pueden ser cuantiosos. De hecho, muchas empresas en esas industrias y en otras han cerrado debido a la carga financiera de los controles ambientales. Las pequeñas empresas que disfrutan de condiciones de mercado favorables, a menudo pueden trasladar los altos costos ambientales a sus clientes, pero esos costos pueden hundir con facilidad a una pequeña empresa marginal con un equipo obsoleto y que no cuenta con recursos suficientes para modernizarlo.

A pesar del impacto financiero, es importante respetar las regulaciones ambientales que aplican a las empresas: ignorar esa responsabilidad es violar la ley. Los autores de *Greening Your Business: A Primer for Smaller Companies*, les advierten a las pequeñas empresas que deben cumplir con las regulaciones en todos los niveles (federal, estatal y local), pero su mensaje general en realidad es muy optimista: "Hay docenas de formas en las cuales las empresas de cualquier tamaño pueden reducir sus huellas ambientales, ahorrar dinero, ganarse la confianza del consumidor y la de los grupos de interés, cumplir con las regulaciones del gobierno, estar preparadas para aprovechar nuevas oportunidades de mercado y mejorar la eficiencia y la productividad".[51]

Las soluciones de ganar-ganar son posibles. El cumplimiento puede conducir a beneficios adicionales, como reducción en la documentación gubernamental para las empresas que demuestran que están actuando conforme a las regulaciones. Y hay ayuda disponible. La Small Business Administration (SBA) está preparada para guiar a los propietarios de empresas a través de las aguas en ocasiones agitadas de la ley ambiental y la U. S. Environmental Protection Agency (EPA), ofrece el SmallBusiness Gateway, un portal en Internet que ofrece una conexión para obtener información, asistencia técnica y soluciones para los retos relacionados con el ambiente. Por ejemplo, la EPA ofrece acceso en línea a una guía llamada *Managing Your Hazardous Waste: A Guide for Small Business*, que hace que sea más fácil administrar el cumplimiento.[52] El hecho de aprovechar recursos como ésos puede ayudar a evitar las consecuencias potencialmente terribles del incumplimiento.

El potencial del ambientalismo

Aunque el ambientalismo se suma al costo de hacer negocios para algunas pequeñas empresas, abre grandes oportunidades para otras. De hecho, han surgido nuevas empresas precisamente debido a "lo verde del negocio" y al "verde" (es decir, el dinero) que definitivamente ha empezado a fluir hacia esas nuevas empresas.

Las posibilidades son interminables. Por ejemplo, en agosto de 2003, cuatro emprendedores en Denver iniciaron Revolution Cleaners, que sus fundadores afirman que es la única tintorería en Colorado que utiliza un solvente de limpieza alternativo que no causa cáncer. Para mejorar la imagen de la empresa, amigable con el planeta, el equipo opera sus unidades de reparto con combustible biodiesel, sólo compra bolsas y uniformes de lavandería que son cien por ciento de cáñamo (cuyo cultivo es mucho más amigable con el ambiente que el del algodón) y utiliza materiales renovables en la construcción de sus locales. Rusty Perry, uno de los cofundadores, describe la motivación de la empresa: "Hay una oportunidad de limpiar una industria realmente sucia y de hacer lo correcto y creemos que hacer lo correcto es un buen negocio". Y también puede ser la forma correcta de ganar dinero, las ventas de la empresa fueron de alrededor de $900,000 en 2005.[53]

Marty Metro inició en 2003 una empresa llamada Boomerang Boxes.com, que recicla cajas usadas. Este negocio no parecería ser uno de los más fascinantes, pero nos sentiríamos más interesados al saber que la empresa tuvo ventas superiores a $750,000 y márgenes brutos de más de 75 por ciento.[54] O bien, consideremos a Lars Hundley, que inició CleanAirGardening.com en 1998 para vender productos de jardinería amigables con el ambiente, como segadoras de rollo, de la clase que no tiene motor y, por consiguiente, no hay emisiones. Una inversión original de $700 se ha convertido en una empresa con ventas anuales proyectadas de alrededor de $1 millón.[55] ¡Eso no está nada mal! Si los teléfonos celulares están más en línea con nuestros intereses, esa industria ofrece oportunidades propias para salvar al planeta. Inform Inc., una firma de investigación en Nueva York, estimó que de los 128 millones de teléfonos celulares que se desechan cada año, sólo se recicla cinco por ciento. Los que acaban en rellenos sanitarios impregnan el suelo con toxinas como berilio y plomo. Aquí es donde entran las empresas como GRC Wireless, con sede en Florida. GRC compra los teléfonos celulares usados a $1 por libra y después los restaura o extrae de ellos los metales preciosos. Debido a que las compras de teléfonos celulares siguen aumentando, los ingresos anuales de la empresa han crecido. De hecho, se han duplicado en los años recientes y ahora exceden los $4 millones.[56]

Los informes recientes indicaron que el dinero de los inversionistas ha empezado a fluir hacia empresas basadas en tecnologías calificadas como "verdes", "limpias", "sustentables" o "ambientales".[57] Muchas de esas empresas se enfocan en complejas tecnologías que están fuera del alcance de la pequeña empresa típica. Sin embargo, algunas oportunidades en esta categoría son accesibles para las pequeñas empresas. James Poss fundó Seahorse Power Company en 2003 para desarrollar, fabricar y vender productos innovadores eficientes en lo que concierne a la energía. El producto insignia de la empresa es el BigBelly Cordless Compact System, que es un depósito de basura como ningún otro. Cuadrado y verde, el innovador producto se asemeja más a un buzón sin patas que a un bote de basura. ¡Pero qué diferencia! Cuando el bote está lleno, el motor accionado por energía solar se enciende y comprime la basura a una octava parte de su volumen original. Esto disminuye 70 por ciento los requerimientos de recolección de basura, reduciendo el número de camiones destinados para ello en la vía pública, los congestionamientos de tráfico y los 1,000 millones de galones de diesel estimados que los camiones queman cada año. La fórmula tiene sentido, y varias ciudades de Estados Unidos la han comprado. Las innovaciones planeadas sólo harán que la propuesta de valor sea más atractiva, incluido un contenedor separado para los reciclables y añadiendo un aparato inalámbrico que les indicará a los trabajadores cuándo es necesario vaciar el contenedor.[58] Se trata de un inicio reciente que puede ser muy productivo para ahorrar los costos del combustible.

Ésta es una tecnología más realista. TerraCycle inició operaciones en 2001 cuando dos estudiantes de la Universidad de Princeton se sintieron inspirados por una caja de gusanos para cambiar la forma en la cual se llevan a cabo los negocios y tener éxito financiero, al mismo tiempo que

la empresa es social y ecológicamente responsable. Desde la puerta de su dormitorio, Tom Szaky y Jon Beyer desarrollaron la premisa que sustenta la novedosa idea: tomar el desperdicio, emplear gusanos de tierra para procesarlo y convertir el resultado en un producto útil. Aun cuando el concepto del plan era bastante sencillo, los dos emprendedores tuvieron que abrirse paso con su innovación, rodeando varios obstáculos, con el fin de convertirlo en una realidad. Pero lo que obtuvieron muy bien podría ser el primer producto comercial del mundo, hecho totalmente de basura. En TerraCycle, millones de gusanos de tierra se agasajan con un fertilizante hecho de basura y su desperdicio se convierte en un "té de vermicomposta", que es un excelente fertilizante. El fertilizante se guarda en botellas recicladas y se cierran con tapas rociadoras que han desechado otros fabricantes. Las botellas incluso se envían en cajas mal etiquetadas rechazadas por las empresas grandes. Todo eso suena terriblemente poco atractivo, pero los cofundadores no ven así las cosas. Las ventas a grandes minoristas como Wal-Mart y Home Depot impulsaron la demanda a alrededor de dos millones de botellas en 2006 y el ritmo del crecimiento se ha duplicado cada año.[59] Para TerraCycle, ser bueno con el ambiente también es bueno para el negocio.

Para algunos, el objetivo final, desde luego, es salvar al planeta, pero es poco probable que las empresas se unan al movimiento a menos que en realidad genere valor para los accionistas. De acuerdo con Stuart L. Hart, profesor de estrategia en la Universidad de Carolina del Norte, este movimiento proporcionará muchas oportunidades para empresas con "brío" y creatividad, siempre que puedan aplicar el plan.[60] Esto suena como territorio de primera clase para pequeñas empresas, dada su flexibilidad y pensamiento creativo. Los empresarios pueden realizarse bien *y* hacer el bien, y al mismo tiempo proteger el ambiente y su integridad.

Una mirada **RETROSPECTIVA**

1. Definir la integridad y entender su importancia para la pequeña empresa.

- La integridad es una adhesión sin concesiones para hacer lo correcto.
- La integridad es tanto lo que el emprendedor *debe hacer* como lo que *debe ser*.
- Vinculadas muy de cerca con la integridad se encuentran las cuestiones éticas, que van más allá de lo que es legal o ilegal para incluir aspectos más generales de lo bueno y lo malo.

2. Explicar cómo se aplica la integridad a diversos grupos de interés, como propietarios, clientes, empleados, la comunidad y el gobierno.

- Las cuestiones éticas más problemáticas para las pequeñas empresas se refieren a las relaciones con los clientes y los competidores, las decisiones de recursos humanos y las obligaciones de los empleados con sus empleadores.
- Cuando toman decisiones de negocios, los empresarios deben tomar en cuenta los intereses de todos los grupos de interés, en particular los de propietarios, clientes, empleados, la comunidad y el gobierno.
- La investigación demuestra que aproximadamente una cuarta parte de los empleados de pequeñas empresas sufre algún nivel de presión para que actúen sin ética en su trabajo.
- La mayoría de las personas considera que una empresa ética es aquella que actúa como un buen ciudadano en su comunidad.
- Los emprendedores deben cumplir las leyes y las regulaciones gubernamentales, si quieren mantener la integridad y evitar la posibilidad de pasar algún tiempo en prisión.

3. Identificar los desafíos a la integridad que surgen en la pequeña empresa y explicar los beneficios de la integridad para ésta.

- Los recursos limitados de las pequeñas empresas las hacen especialmente vulnerables a permitir o participar en prácticas carentes de ética.
- La investigación sugiere que la mayoría de los emprendedores actúa con gran integridad, pero que es probable que algunos tomen atajos éticos cuando se trata de cuestiones que afectan directamente las utilidades.
- Demostrar integridad en los negocios puede mejorar el desempeño de una organización.
- El mayor beneficio de la integridad es la confianza que genera.

4. Explicar el impacto de Internet y de la globalización en la integridad de la pequeña empresa.

- El uso de Internet ha hecho surgir cuestiones éticas relacionadas con la invasión de la privacidad y las amenazas a los derechos de propiedad intelectual.

- Las diferencias culturales complican la toma de decisiones de las pequeñas empresas que operan en el mercado global.

5. Describir enfoques prácticos para construir con integridad una empresa.

- Los valores subyacentes de los líderes de negocios y su ejemplo de comportamiento son fuerzas poderosas que afectan el desempeño ético.
- Una cultura organizacional que apoya la integridad es fundamental para lograr que los empleados de una empresa tengan un comportamiento apropiado.
- Las pequeñas empresas deben desarrollar códigos de ética para guiar a sus empleados.
- Seguir un proceso ético de toma de decisiones.

6. Describir el emprendimiento social y los costos y oportunidades del ambientalismo para la pequeña empresa.

- El emprendimiento social (el espíritu emprendedor con un propósito social arraigado) es una tendencia que emerge con rapidez.
- Muchas pequeñas empresas ayudan a proteger el ambiente, y algunas contribuyen a ello positivamente proporcionando servicios ambientales.
- Algunas pequeñas empresas, como los centros de servicio rápido de lubricación y cambio de aceite, se ven afectadas en forma adversa por las costosas regulaciones ambientales.
- Las pequeñas empresas en ocasiones se inician precisamente para aprovechar las oportunidades que generan las preocupaciones ambientales.
- La creación de productos amigables con el ambiente requiere creatividad y flexibilidad, áreas en las que las pequeñas empresas tienden a sobresalir.

Términos **CLAVE**

integridad, p. 35
cuestiones éticas, p. 36
grupos de interés, p. 36
responsabilidades sociales, p. 42
propiedad intelectual, p. 48
imperialismo ético, p. 49
relativismo ético, p. 49
valores subyacentes, p. 50
código de ética, p. 51
emprendimiento social, p. 54
ambientalismo, p. 55

Preguntas para **ANÁLISIS**

1. El propietario de una pequeña empresa sentía la obligación de pagarle $15,000 a un subcontratista aunque, por una omisión, éste nunca presentó la factura. ¿Cómo se puede conciliar la disposición para pagar en estas circunstancias con la meta de utilidades de una organización en el sistema de libre empresa?
2. Señale un ejemplo de una práctica de negocios carente de ética que haya detectado personalmente.
3. Con base en su experiencia como empleado, cliente u observador de alguna pequeña empresa específica, ¿cómo calificaría su desempeño ético? ¿Sobre qué evidencia o indicios basa su opinión?
4. Presente algunos ejemplos de la aplicación práctica del compromiso básico de una empresa que apoya la vida familiar de sus empleados.
5. ¿Qué es cubrir con una capa fina? ¿Cómo cree que los propietarios de pequeñas empresas podrían tratar de justificar esta práctica?
6. ¿Cuáles son algunas de las ventajas de conducir un negocio con integridad? Algunas personas dicen que su única responsabilidad es maximizar el valor de la empresa en términos económicos. ¿Se puede defender esta posición? De ser así, ¿cómo lo haría?
7. Explique la relación entre los valores subyacentes y la integridad en el comportamiento de negocios.
8. ¿Por qué los directivos de pequeñas empresas, comparados con los directivos de grandes corporaciones, podrían enfocar más su atención en las utilidades y menos en las metas sociales?
9. Proporcione algunos ejemplos de gastos requeridos por parte de pequeñas empresas para proteger el ambiente.
10. ¿Deben todas las empresas utilizar empaques biodegradables? ¿Respondería lo mismo si supiera que el uso de dichos empaques incrementaría 25 por ciento el precio del producto?

Usted DECIDE

SITUACIÓN 1

Sally puso en marcha su negocio de consultoría hace un año y le está yendo muy bien. Hace cerca de un mes decidió que necesitaba contratar a alguien para que la ayudara, pues estaba cada vez más atareada. Después de entrevistar a diversas candidatas, decidió contratar a Mary, la mejor del grupo. Así que la llamó el lunes para decirle que había obtenido el puesto. Ambas acordaron que comenzaría el siguiente lunes y que ese día podría llenar todos los documentos de contratación.

El martes de la misma semana, una amiga la llamó para decirle que había encontrado a la persona perfecta. Sally le explicó que ya había contratado a alguien, pero su amiga insistió: "Limítate a conocer a esta chica. Quién sabe si desees contratarla en el futuro."

Un poco renuente, Sally aceptó. "Muy bien, si puede venir mañana la recibiré, pero eso será todo."

"Me da mucho gusto. ¡Sé que te va a encantar!" le dijo su amiga.

Y en efecto le gustó. Sally conoció a Julie el miércoles en la mañana. Ella era todo lo que había estado buscando, y más. En términos de experiencia, Julie sobrepasaba mucho a todas las candidatas que había entrevistado antes, incluida Mary. Además, estaba dispuesta a traer clientes propios que harían crecer el negocio. En general, Sally sabía que era una situación en la que todos saldrían ganando. ¿Pero qué pasaría con Mary? Ya le había dado su palabra de que podía empezar a trabajar el lunes.

Fuente: http://www.sba.gov/test/wbc/does/manage/ethics.html.

Pregunta 1 ¿Cuál decisión de Sally contribuiría más al éxito de su negocio?

Pregunta 2 ¿Qué razonamiento ético apoyaría la contratación de Mary?

Pregunta 3 ¿Qué razonamiento ético apoyaría la contratación de Julie?

SITUACIÓN 2

La piratería de software es un problema serio en Ucrania. Mientras que la última versión de Microsoft Windows normalmente se vende en más de 100 dólares cuando se adquiere por medio de un distribuidor autorizado, el mismo paquete se puede comprar en el mercado negro en Kiev por alrededor de 2 dólares ¡y por lo común viene con un software adicional como regalo! Brad, un gerente de proyectos que trabaja en la oficina ucraniana de una firma estadounidense de servicios de consultoría, se pregunta si le debería comprar o no 325 copias de un software pirata a través de una fuente local en vez de comprarlas con un distribuidor autorizado. El ahorro en el costo debido a esa decisión sería de casi $32,000 y Brad sabe que las bonificaciones anuales están vinculadas con cualesquiera ahorros en el costo. Para complicar todavía más las cosas, la oficina de Brad se enfrenta a poderosos rivales en el mismo mercado, que compran el software pirata para controlar los costos. La competencia es tan intensa y los márgenes tan escasos que la empresa de Brad está pensando en salir del mercado. El hecho de pagar el precio por el software legítimo podría ser "la paja que le fractura la espalda al camello", es decir, podría ser todo lo que se necesita para convencer a la administración en Estados Unidos de que cierre la oficina. El cambio a Ucrania fue difícil para la esposa de Brad y sus hijas gemelas. Después de 14 meses de instalados allí, al fin se empiezan a sentir cómodas con su nueva vida en Ucrania. Brad en realidad no quiere volver a cambiar su domicilio, al menos ahora. Y además, es bien sabido que, en cualquier forma, las normas sociales en Ucrania no le dan mucha importancia a los derechos de propiedad. Microsoft es tan grande, que un pedido perdido difícilmente se notaría y Microsoft ni siquiera obtendría el pedido si la empresa decide cerrar la oficina de Kiev.

Pregunta 1 ¿El gerente de proyectos actúa con integridad si compra copias no autorizadas del software en el mercado negro?

Pregunta 2 ¿Cuáles podrían ser los efectos a largo plazo si decide comprar el software pirata? ¿Y de insistir en comprar sólo copias legítimas del software?

Pregunta 3 ¿Cuáles son las preguntas a formular en una situación como ésta? Siga el proceso de toma de decisiones éticas descrito en el capítulo. ¿Funciona en este escenario?

Pregunta 4 ¿Qué curso de acción recomendaría usted? ¿Por qué?

SITUACIÓN 3

Skylar es una artista comercial autoempleada que reporta ingresos gravables de $7,000 al ISR. En realidad, sus ingresos son considerablemente mayores, pero muchos de ellos son en efectivo por pequeños proyectos, por consiguiente, son fáciles de ocultar. Ella se considera parte de la "economía subterránea" y justifica su comportamiento como una táctica que permite la supervivencia de su pequeña empresa. Si su negocio fracasara, arguye, el gobierno recibiría todavía menos impuestos. Por ello, ¿qué importancia puede tener eso?

Pregunta 1 ¿La necesidad de sobrevivir es una justificación razonable para la práctica que se describe aquí?

Pregunta 2 Si la práctica de ocultar ingresos está tan difundida, como lo implica la frase "economía subterránea", ¿es en realidad mala?

EJERCICIOS

1. Busque en un periódico de negocios reciente e informe de manera breve sobre alguna falla en la integridad que aparezca en las noticias. ¿Este tipo de problema podría ocurrir en una pequeña empresa? Explique su respuesta.
2. En ocasiones los empleados faltan al trabajo diciendo estar enfermos cuando sólo están cansados, y a veces los estudiantes faltan a clases por la misma razón. Formen grupos de cuatro o cinco personas y preparen una declaración de la naturaleza de la cuestión ética (si la hay) en estas prácticas.
3. Visite o llame por teléfono a la oficina más cercana de Better Business Bureau (o de la equivalente en su localidad) para investigar los tipos de prácticas de negocios incorrectas que ha descubierto en la comunidad y las formas en que está tratando de apoyar prácticas que reflejen la integridad. Informe sus resultados.
4. Entreviste a un empresario o gerente de una pequeña empresa para descubrir cómo afecta el ambientalismo a su negocio.

Actividades en **INTERNET**

1. Vaya a http://www.sba.gov y seleccione “Small Business Planner”. Después haga clic en “Lead” bajo “Manage Your Business” y avance hasta “Business Ethics”.
   a) Después de leer el breve artículo sobre ética en los negocios que encontrará allí, realice la siguiente prueba informal respecto de su nivel de honestidad y sinceridad.
   b) Escriba un párrafo breve acerca de su calificación.
2. Muchas empresas tienen códigos de comportamiento o políticas de ética en los negocios que enfatizan la importancia del comportamiento ético en el lugar de trabajo. Brinker International, la empresa de comidas informales es un ejemplo de una gran organización que ha desarrollado una política de ética detallada. Acuda al sitio web de Brinker International en http://www.brinker.com/corp_gov/ethical_business_policy.asp y revise su política de ética en los negocios. ¿Qué aspectos de la política de Brinker implementaría usted en su pequeña empresa?
3. La revista *Business Ethics* premia cada año a las empresas socialmente responsables. Vaya a http://www.business-ethics.com/annual.htm y lea sobre los ganadores actuales y anteriores. ¿Qué ideas o lecciones de los ganadores tomaría para implementarlas en su empresa?

Caso **2**

Joseph’s Lite Cookies (p. 622)

Este caso explora algunas de las formas en que un emprendedor puede construir una empresa sobre las bases de la honestidad y la integridad, las cuales se manifiestan en un sólido compromiso con los empleados, los clientes y la comunidad.

Casos opcionales

Caso 13, Rodgers Chevrolet, p. 646

Caso 14, Country Supply, p. 648

Parte dos

Iniciar de cero o asociarse con una empresa establecida

Capítulos

Capítulo 3

La puesta en marcha

Bajo los **REFLECTORES**

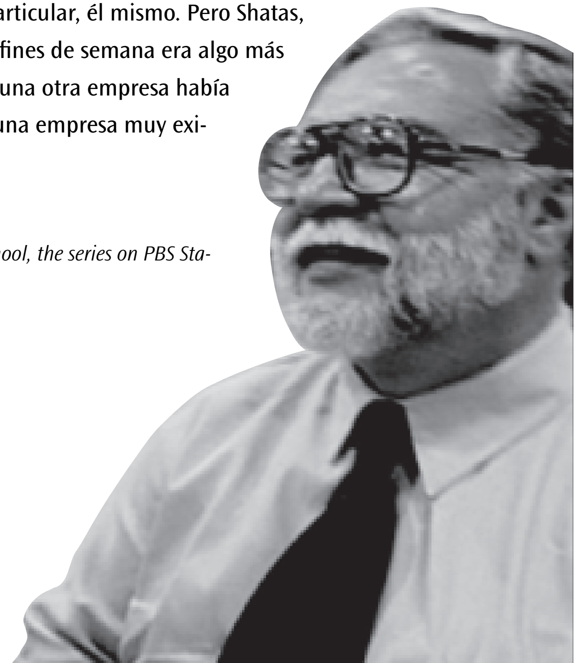
Cybex/Avocent
http://www.avocent.com

A Remigius Shatas le agrada decir que cuando se contagió con el microbio de la ambición, la única cura fue el éxito. Shatas, como le gusta que lo llamen, es el fundador de Cybex (ahora llamada Avocent), una empresa cuyos productos permiten que las empresas controlen de forma remota sus servidores de computadora, desde una distancia tan grande como 25,000 millas de los escritorios de las personas que las utilizan. Sin embargo, lo que impulsó a Shatas a iniciar su negocio no fue una obsesiva necesidad de administrar el espacio de oficina, sino la manifestación de que existía una tremenda oportunidad para crear una empresa donde las personas disfrutaran acudir a trabajar cada día. De manera que empezó solo, con una cultura organizacional como su factor de diferenciación.

Por supuesto, los entornos de trabajo positivos por sí solos no hacen que una empresa tenga éxito; una empresa debe tener productos que satisfagan las necesidades de su mercado de una mejor manera que lo hacen sus competidores. Cuando estaba instalando computadoras para el Marshall Space Flight Center, Shatas tenía problemas para que todo el equipo de la empresa pudiera caber en cada escritorio, sin romper o dañar en cualquier forma el cableado de los periféricos. El hecho de enfrentarse a ese problema sobre una base cotidiana lo preparó mentalmente para pensar de forma creativa en la forma de resolverlo. Desarrolló los sistemas centrales de control remoto Cybex para un cliente particular, él mismo. Pero Shatas, con astucia reconoció que el resultado de su trabajo durante los fines de semana era algo más que un buen proyecto. Era una solución a un problema que ninguna otra empresa había ideado, una idea alrededor de la cual Remigius ha desarrollado una empresa muy exitosa.

Material proporcionado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet, and the web at http://www.smallbusinessscholl.org

SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web





Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1 Identificar los diversos factores que determinan si la idea de una iniciativa de negocios es una buena oportunidad de inversión.

2 Presentar varias razones para iniciar una nueva empresa desde cero, en lugar de adquirir una franquicia o una empresa establecida.

3 Identificar los distintos tipos y fuentes de ideas para iniciar un nuevo negocio.

4 Describir el análisis interno y externo que puede dar forma a nuevas oportunidades de negocio.

5 Explicar las opciones de estrategia de base amplia y las estrategias de enfoque.

Era sólo un Volvo modelo 1985, con muchas millas y un extraño trabajo de pintura amarilla, pero John se sentía emocionado con su primer automóvil y agradecido con sus padres por el regalo sorpresa. Con 163,000 millas de "carácter" detrás de él, su primer recorrido fue bastante agotador. Pero John estaba seguro de que su clásico europeo color plátano era lo bastante singular para hacer que las personas volvieran la mirada para verlo al día siguiente en su escuela. ¿O era eso? Durante el breve recorrido a la escuela a la mañana siguiente, rebasó a otros dos automóviles como el suyo, el mismo modelo y casi el mismo color ¿Qué estaba sucediendo? Sólo había dos explicaciones posibles. O varios automóviles más como el suyo habían aparecido misteriosamente de la noche a la mañana, o bien John no se había percatado de ellos en el pasado. Por supuesto, en eso no había nada de magia. Lo único que había cambiado era el nivel de conciencia de John respecto a los Volvo amarillos. El hecho de que ahora pudiera detectar uno a primera vista es una evidencia de que las personas pueden aprender a agudizar su capacidad de reconocer características específicas del mundo que las rodea y que habían pasado por alto en el pasado, como ideas de nuevos negocios potenciales. La identificación de nuevos productos o servicios potenciales que pueden conducir a negocios prometedores es tan fundamental para el proceso emprendedor que tiene nombre propio: **reconocer la oportunidad**.

Reconocer la oportunidad
Identificar nuevos productos o servicios potenciales que pueden conducir a negocios prometedores.

Las oportunidades de negocio son como el aire, siempre están a nuestro alrededor, aun cuando tal vez no nos damos cuenta. Lo que distingue a los emprendedores de todos los demás es su capacidad de ver los negocios potenciales que otros pasan por alto y después tomar las audaces medidas necesarias para ponerlos en marcha ¿Cómo lo hacen? Esos emprendedores poseen habilidades de observación fuera de lo común y la motivación para actuar conforme a lo que ven. En algunos casos, identificar una nueva oportunidad de negocios puede ser el resultado de una investigación activa de las posibilidades, o de conocimientos derivados de la experiencia personal o de los antecedentes de trabajo. En otros casos, la búsqueda de oportunidades puede ser un proceso menos deliberado y más automático.[1] Israel Kirzner, conocido economista, propuso que los emprendedores poseen una capacidad única, que él llamó **agudeza mental emprendedora**. Conforme a ese punto de vista, los emprendedores no son en realidad la fuente de ideas innovadoras; más bien, simplemente están "alerta a las oportunidades *ya existentes* y que esperan que alguien las reconozca".[2] Cuando esas oportunidades están alineadas con los conocimientos y las aspiraciones de un emprendedor, es todavía más probable que las detecten.

Agudeza mental emprendedora
Disposición para actuar conforme a oportunidades de negocio existentes, pero que han pasado desapercibidas.

Aun cuando un análisis de los puntos más refinados del concepto de agudeza mental emprendedora está fuera del alcance de este libro, es importante comprender que el hecho de pensar en el mundo que nos rodea y de estar conscientes de las condiciones que podrían conducir a nuevas oportunidades de negocio en realidad puede redituar.[3] Inténtelo y verá qué oportunidades se vuelven aparentes para usted. Durante la próxima semana, en vez de pasar simplemente por la vida y disfrutar de la experiencia, tome nota de las tendencias, los cambios o las situaciones que podrían respaldar a un nuevo negocio. Quizá se sorprenderá al ver cuántas oportunidades potenciales puede identificar. Si continúa con esa búsqueda bastante deliberada, a lo largo del tiempo descubrirá que cada vez más se convierte en un hábito y que en su mayor parte es automática. Y todo eso le costará muy poco tiempo y esfuerzo mental.

Es posible que ya tenga en la mente una idea de negocios que le gustaría aprovechar. Con una buena planeación y la estrategia correcta, tal vez pronto estará en camino de convertirse en un emprendedor de éxito. Asimismo, tal vez tenga un deseo apasionado de iniciar su negocio, pero no está seguro de tener una buena idea que lo lleve a ello. O puede ser que una *idea* le esté dando vueltas en la cabeza, pero no está seguro de que sea una buena *oportunidad* de negocios. No importa en cuál grupo se encuentre, este capítulo le ayudará a comenzar con el pie derecho, la idea y la estrategia apropiada.

En los capítulos 1 y 2 hablamos de la situación mental y el estilo de vida del emprendedor, y de la importancia de la integridad en la empresa. Ahora, en la parte 2, nos concentraremos en temas que ayudarán al emprendedor a decidir el tipo de puesta en marcha que más le conviene.

En este capítulo se describirá el reconocer la oportunidad y determinar la estrategia para el inicio de nuevos negocios, es decir, negocios que no existían antes de que los emprendedores los crearan. En capítulos posteriores se irá más allá del análisis de las empresas "que inician desde cero" y se considerarán las oportunidades de negocio que ya existen, entre las que se incluyen la compra de una franquicia o la adquisición de una empresa (capítulo 4) y unirse a una empresa familiar (capítulo 5).

2 Identificar los diversos factores que determinan si la idea de una iniciativa de negocios es una buena oportunidad de inversión.

Identificación de ideas de inicio

Determinar si la idea de una iniciativa de negocios en realidad significa una buena oportunidad es algo fundamental. Muchas personas tienen ideas de nuevos productos o servicios que parecen ganadoras, pero como podrá ver, que algo sea una buena idea, no significa que sea una buena oportunidad. De hecho, quienes se llegan a enamorar de una idea en ocasiones subestiman la dificultad de utilizarla en interés del mercado o de crear la empresa requerida para capturarla.

Para calificar un producto o servicio como una buena oportunidad de inversión, debe satisfacer una necesidad real del mercado, por ejemplo un problema para el cual el emprendedor ofrece una solución sensata. Si los consumidores están convencidos de que los beneficios del producto o servicio valen el precio que deberán pagar para obtenerlo, es probable que quieran comprarlo, suponiendo que conozcan ese producto o servicio y que lo puedan pagar. Todos esos factores son cruciales. Amar Bhide, experto en desarrollo emprendedor y profesor de la Universidad de Columbia, lo expresa de esta manera: "Las iniciativas de negocio con productos que no satisfacen necesidades claras e importantes no pueden esperar ser 'descubiertas' por suficientes clientes como para significar una diferencia".[4]

Muchos marcos de referencia populares destacan los factores importantes a considerar cuando se decide si una idea de un nuevo negocio puede conducir a una oportunidad de negocios prometedora. A continuación se mencionan algunas de las características más importantes de estos enfoques:

- *Factores del mercado.* El producto o servicio debe satisfacer una necesidad de mercado claramente definida y llegar a éste en el momento oportuno. Aun cuando el concepto sea bueno, el éxito exige una ventana de oportunidad que permanece abierta lo suficiente como para que un emprendedor la aproveche. Si la ventana se cierra antes de que la empresa se pueda establecer bien, es poco probable que sobreviva durante mucho tiempo.

Ventaja competitiva
Beneficio que existe cuando una empresa tiene un producto o servicio que es visto por su mercado meta como mejor que el de sus competidores.

- *Ventaja competitiva.* En términos prácticos, una **ventaja competitiva** existe cuando una empresa ofrece un producto o servicio que los clientes perciben que es superior a los que ofrecen sus competidores. De ello se sigue que la empresa debe obtener una ventaja que pueda resistir la presión de los competidores. Muchas iniciativas de negocio fracasan porque los emprendedores no entienden la naturaleza e importancia de una ventaja competitiva.

- *Economía.* La iniciativa de negocios debe ser rentable desde el punto de vista financiero para permitir utilidades significativas y potencial de crecimiento. Su potencial de utilidades debe ser suficiente como para resistir errores y equivocaciones, y aun así ofrecer beneficios económicos aceptables. Como mínimo, la empresa debe ofrecer una trayectoria aceptable para la rentabilidad, ningún negocio puede operar durante mucho tiempo cuando está perdiendo dinero. Y sin un crecimiento adecuado, el negocio no podrá proporcionar suficientes rendimientos para atraer a los inversionistas, si alguna vez llegan a ser necesarios.

- *Capacidad de administración.* Debe haber un buen ajuste entre el emprendedor y la oportunidad. En otras palabras, una idea de negocios es una oportunidad sólo para el emprendedor que tiene la experiencia y habilidades apropiadas, y acceso a los recursos necesarios para el inicio y el crecimiento de su empresa. Por ejemplo, ofrecer servicios

turísticos suborbitales está fuera del alcance de la mayoría de los emprendedores, pero no de Sir Richard Branson, un extraordinario empresario británico que cuenta con fondos suficientes y que ha establecido Virgin Galactic, con planes para ofrecer vuelos espaciales antes del final de la primera década del nuevo milenio.[5] El inicio de la primera "línea espacial" mundial es una oportunidad de negocios que presenta muchos retos, pero muy prometedora para Branson, aun cuando, en el mejor de los casos, es un sueño para casi todos los demás empresarios.

- *Fallas letales.* No debe existir una falla letal en la iniciativa de negocios, es decir, ninguna circunstancia o hecho que pudiera, por sí solo, hacer fracasar el negocio. John Osher, innovador en serie y emprendedor, estima que nueve de cada diez emprendedores fracasan debido a que su concepto de negocios es deficiente. En sus palabras, "Desean tanto estar en el negocio que a menudo no ven el trabajo que es necesario hacer de forma anticipada, de manera que todo lo que hacen está destinado a fracasar. Pueden ser muy talentosos, hacer bien todo lo demás y fracasar debido a que tienen ideas imperfectas".[6] Es importante buscar (con honestidad) los puntos débiles en las propias ideas para iniciar un negocio. No importa lo pasmoso que pueda parecer el concepto de la iniciativa, es inútil seguir adelante si se utiliza un proceso de manufactura protegido por una patente, o que es defectuoso en cualquier otra forma.

En la figura 3-1 se presentan estos cinco criterios de evaluación con mayor amplitud. Sobre todo, esté alerta contra el pensamiento de que la idea es "natural" y no puede fallar. El mercado puede sacudir con firmeza a quienes no hacen su tarea. Sin embargo, para quienes logran identificar una oportunidad significativa, las recompensas pueden ser considerables. Por consiguiente, lo que en última instancia determina si una idea tiene potencial como oportunidad de inversión es el *mercado*.

Crear una nueva empresa desde cero

2 Presentar varias razones para iniciar una nueva empresa desde cero, en lugar de adquirir una franquicia o una empresa establecida.

Existen varias razones para iniciar una empresa desde cero en lugar de buscar otras alternativas, como comprar una franquicia o una empresa establecida, o unirse a una empresa familiar. Las siguientes son algunas de esas razones:

1. Tener el deseo de desarrollar el mercado comercial para un producto o servicio recién inventado o desarrollado.
2. Esperar que sea posible aprovechar recursos únicos disponibles, como una ubicación ideal, nuevas tecnologías del equipo, o empleados, proveedores y banqueros excepcionales.
3. Evitar características indeseables de empresas establecidas, como antecedentes, políticas, procedimientos y compromisos legales desfavorables.
4. Desear enfrentar el desafío de tener éxito (o fracasar) por cuenta propia.

Suponga que tuviera una o más de estas razones para considerar el inicio de un nuevo negocio, todavía tendría que abordar varias preguntas básicas antes de comprometerse:

- ¿Hay algunos otros tipos de ideas de nuevos negocios que pueda considerar?
- ¿Existen fuentes adicionales de ideas de nuevos negocios?
- ¿Cómo puede identificar una oportunidad genuina que crea valor para el cliente *y* para el propietario del negocio?
- ¿Cómo debe refinar su idea de negocios?
- ¿Qué tendrá que hacer para incrementar sus oportunidades de éxito en el negocio?
- ¿Cuál sería la ventaja competitiva de su negocio sobre sus rivales?

La habilidad del emprendedor para examinar cuidadosa y honestamente estas preguntas determinará, a su vez, la dirección que tomará. Examinaremos las cuestiones que plantean estas preguntas en el resto del capítulo.

Figura 3-1

Criterios selectos para la evaluación del inicio de un nuevo negocio

	ATRACTIVOS	
Criterio	**Favorable**	**Desfavorable**
Factores de mercado		
Necesidad del producto	Bien identificada	Sin enfoque
Clientes	Alcanzables; receptivos	Inalcanzables; fuerte lealtad hacia el producto o servicio del competidor
Valor creado para los clientes	Significativo	No significativo
Estructura del mercado	Industria emergente; no muy competitiva	Industria madura o en declinación; competencia muy concentrada
Tasa de crecimiento del mercado	crecer al menos 15% al año	Crecer menos de 10% al año
Ventaja competitiva		
Grado de control sobre precios, costos y distribución	Moderado a fuerte	Débil a inexistente
Barreras a la entrada:		
Información protegida o reglamentos restrictivos	Se tiene o se puede desarrollar	No son posibles
Ventaja en tiempo de respuesta/entrega	La competencia es lenta, sin capacidad de respuesta	No puede lograr una ventaja
Ventaja legal/contractual	Protegida o exclusiva	Inexistente
Contactos y redes	Bien desarrollados; accesibles	Pobremente desarrollados; limitados
Economía		
Rendimiento sobre la inversión	25% o más; sostenible	Menos de 15%; impredecible
Requerimientos de inversión	Pequeños a moderados; financiamiento accesible	Muchos; financiada con dificultad
Tiempo necesario para llegar al equilibrio o a flujos de efectivo positivos	Menos de dos años	Más de cuatro años
Capacidad de administración	Equipo de administración con diversas habilidades y experiencia pertinente	Emprendedor solitario sin experiencia relacionada
Fallas letales	Ninguna	Una o más

Fuente: Adaptado de Jeffrey A. Timmons y Stephen Spinelli, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (Boston, McGraw-Hill Irwin, 2007), pp. 128-129.

Desde su punto de vista: La puesta en marcha

Sara Blakely



El inicio de un negocio es la parte más difícil. Siempre les digo a los aspirantes a empresario que tienen una idea de negocios que al principio guarden sus ideas para sí mismos. Yo no le hablé a nadie acerca de mi idea de las pantimedias sin pie, ni siquiera a mis amigos y a mi familia. Todos sabían que estaba trabajando en un invento, pero no supieron de qué se trataba hasta que ya había invertido un año de mi tiempo.

Esto es importante debido a que muchas personas frenan en seco cuando alguien, fuera del amor, les habla de 50 cosas por las que se deben preocupar. En el momento en que usted expone su idea, se ve obligado a justificarla. Un año después de trabajar en SPANX, mi pantimedia sin pie, les hablé a todos de mi idea y me encontré con muchas preguntas y una buena dosis de escepticismo. Las personas preguntaban, "¿En realidad es una buena idea? Las personas importantes simplemente te ignorarán". Si no hubiera invertido ya un año, tal vez no habría iniciado SPANX.

Identificar ideas para la puesta en marcha

3 Identificar los distintos tipos y fuentes de ideas para iniciar un nuevo negocio.

No todas las ideas de negocios son iguales y se originan de muchas fuentes diferentes. Al reconocer la naturaleza y el origen de las ideas para la puesta en marcha, el emprendedor puede ampliar la gama de nuevas ideas de que dispone para su consideración.

Tipos de ideas para la puesta en marcha

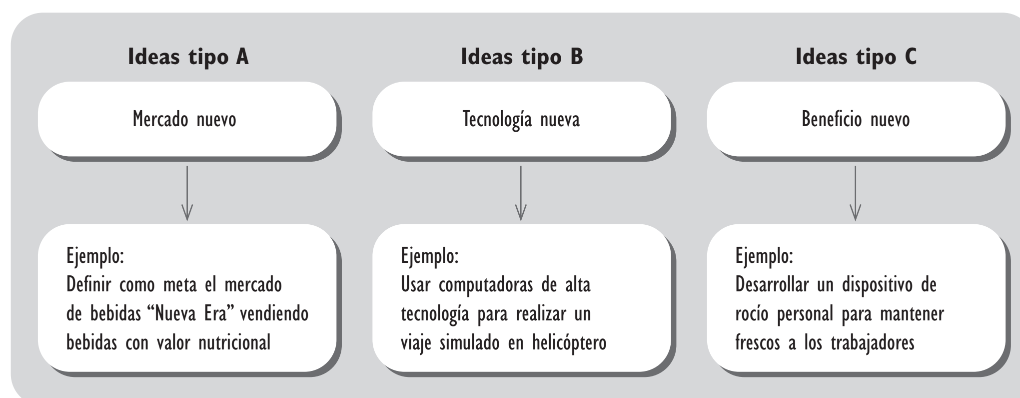
En la figura 3-2 se muestran los tres tipos básicos de ideas en que suele basarse el inicio de nuevos negocios: ideas para ingresar en nuevos mercados, ideas basadas en nuevas tecnologías e ideas para ofrecer nuevos beneficios.

Ideas tipo A
Ideas para iniciar un negocio centradas en torno a ofrecer a los clientes un producto ya existente, pero no disponible en su mercado.

Muchas iniciativas de negocio se desarrollan a partir de lo que llamaremos **ideas tipo A,** las cuales se ocupan de brindar a los clientes un producto o servicio que no existe en un mercado particular, pero que existe en alguna otra parte. Randall Rothenberg, autor y director de capital intelectual en la empresa clave Booz Allen Hamilton, dice que este tipo de ideas para iniciar un negocio pueden tener el mayor potencial: "Existe amplia evidencia de que algunas de las empresas más grandes se desarrollan tomando ideas existentes y aplicándolas a un nuevo contexto".[7]

Numerosas empresas pequeñas se crean con base en esta plataforma. Christian D'Andrea, el productor de películas, estaba filmando un documental sobre las Fuerzas Especiales cuando vio a un soldado comiendo una barra energética producida por la milicia de Estados Unidos, desarrollada en específico para proporcionarles a los uniformados el empuje extra que necesitaban

Figura 3-2 *Tipos de ideas que se convierten en nuevas iniciativas de negocio*



en el campo de batalla. D'Andrea reconoció una oportunidad de llevar el producto, que los civiles no podían comprar, a un mercado totalmente nuevo. Él y su hermano Mark firmaron en 2004 un contrato que les otorgaba la licencia para utilizar la ciencia detrás del producto y la utilizaron para crear la HurraH! Bar, un bocadillo que hoy se vende en miles de tiendas tradicionales y en tiendas en línea. El negocio es bueno y está creciendo; de hecho D'Andrea Brothers LLC, su empresa inicial con sede en Los Ángeles, amplió en fecha reciente su línea de productos para incluir una bebida energizante basada en la misma fórmula. Con ventas casi a punto de cruzar la marca de $1 millón, es evidente que el hecho de recurrir a la "inteligencia militar" para llevar al mercado un producto existente puede producir resultados espectaculares.[8]

Ideas tipo B
Ideas para iniciar nuevos negocios, relacionados con nuevas tecnologías, centrados en torno a ofrecer a los clientes un producto nuevo.

Algunas iniciativas de negocio surgen a partir de **ideas tipo B**, que se relacionan con una tecnología nueva, o relativamente nueva. Este tipo de iniciativa puede ser de alto riesgo, debido a que por lo común no hay un modelo de éxito que se pueda seguir, pero puede tener un tremendo potencial. En 1998, Richard Mayer y Malcolm Currie lanzaron Currie Technologies, una empresa que produce bicicletas y motonetas eléctricas en Van Nuys, California. En el transcurso de cinco años, la empresa estaba empleando a 40 personas y tenía ingresos de $10 millones,[9] pero eso era sólo el comienzo. Con el incremento en los precios del combustible y las crecientes preocupaciones por el calentamiento global, los productos de la empresa tenían más sentido que nunca. Tal vez uno de los directivos de Currie fue quien captó mejor la esencia del negocio: "¡Limpio, verde y sin gasolina!"[10]

Ideas tipo C
Ideas para iniciar nuevos negocios centrados en brindar a los clientes un producto mejorado.

Las **ideas tipo C**, que se basan en ofrecer a los clientes los beneficios de formas nuevas y mejores de realizar viejas funciones, quizá sean las que más se convierten en nuevas iniciativas de negocio. De hecho, la mayoría de las nuevas iniciativas, en especial en el sector servicios, se basa en estrategias de "yo también", se distinguen de los demás por medio de características como prestar un servicio superior o vender a precios más bajos. El esfuerzo de Laurie Johnson para redefinir las muletas comunes se ajusta a la categoría Tipo C. Como fundadora de LemonAid Crutches, Johnson encontró una forma de eliminar parte de las molestias de tener que usar muletas después de una lesión. Sus muletas de diseñador nacieron de la experiencia. Mientras Johnson se recuperaba de una pierna fracturada a causa de un accidente en un avión pequeño en el que perdieron la vida su esposo y su hijo de dos años, su hermana trató de animarla de alguna manera pintando sus muletas con un atomizador y forrando los puños de tela. ¿Su respuesta? "Me quedé sentada allí, pensando, ¡Oh, Dios, esto es tan absurdo, pero me hace sentir mejor!" Decidiendo convertir sus limones en limonada (de ahí el nombre de la empresa), Johnson decidió seguir adelante con el concepto y ayudar a otros usuarios de muletas a sentirse mejor. A mediados de 2005, inició su negocio para vender una variedad de muletas funcionales a la moda, con precios que variaban de $140 a $175 el par. Con ventas anuales esperadas de $150,000, la iniciativa de negocios de Johnson muy pronto disfrutará de una posición sólida.[11]

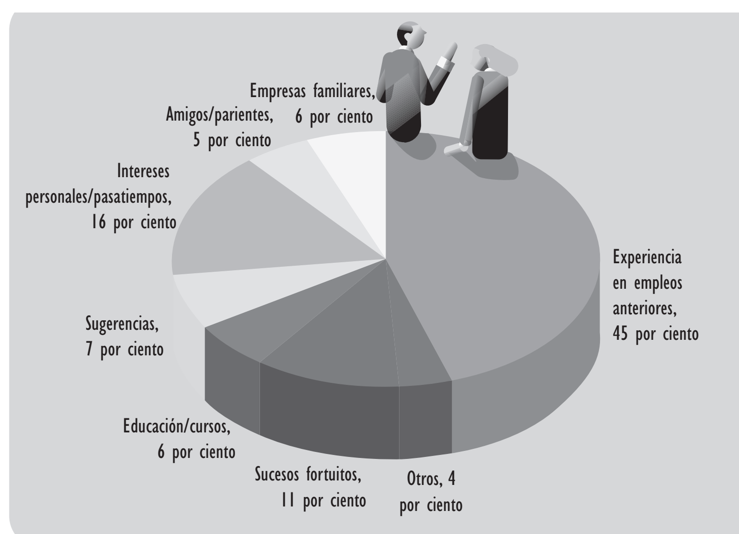
Fuentes de ideas para nuevas iniciativas de negocio

En este momento tal vez usted se esté diciendo: "Quiero iniciar un negocio nuevo, pero no he encontrado una idea que me parezca una buena oportunidad de inversión". Hay diversas fuentes a las que puede acudir para inspirarse. ¡Y si una fuente no lo lleva a la idea de sus sueños, siga buscando! La inspiración puede llegarle de muchos lugares diferentes.

Varios estudios han revelado fuentes de ideas para la puesta en marcha de pequeñas empresas. En la figura 3-3 se muestran los resultados de uno de estos estudios realizado por la National Federation of Independent Business, que encontró que una experiencia laboral previa daba lugar al surgimiento de 45 por ciento de las nuevas ideas. Este descubrimiento coincide con otro estudio nacional de emprendedores, el Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (PSED). Los datos del PSED también muestran que los emprendedores casi siempre consideran que la experiencia laboral en una industria o mercado particulares son otra fuente importante de ideas para nuevas iniciativas.[12] Como se muestra en la figura, el estudio de la NFIB encontró que los intereses y pasatiempos personales daban razón de 16 por ciento del total, y los sucesos fortuitos daban razón de 11 por ciento. Las ideas para nuevas iniciativas de negocio pueden llegar de cualquier lado, pero nos enfocaremos en cuatro posibles fuentes: experiencia personal, pasatiempos, descubrimientos accidentales y búsqueda deliberada.

EXPERIENCIA PERSONAL La fuente primaria de ideas para nuevas iniciativas de negocio es la experiencia personal, ya sea en el trabajo o en el hogar. Los conocimientos que una persona obtiene en su empleo actual u obtuvo en uno anterior, a menudo le permiten ver posibilidades de modificar un producto existente, mejorar un servicio o replicar un concepto de negocios en un lugar diferente. O bien, los contactos personales pueden iniciar conversaciones con proveedores que están interesados en trabajar con usted o con clientes que tienen necesidades que no se satisfacen en la actualidad. Esas percepciones lo pueden conducir a una oportunidad con un increíble potencial.

Figura 3-3 *Fuentes de ideas para nuevas iniciativas de negocio*



Fuente: Datos preparados y proporcionados por la National Federation of Independent Business y patrocinados por la American Express Travel Related Services Company, Inc.

Ken y Jennifer Miller iniciaron Thousand Mile, su compañía de ropa para actividades al aire libre, con base en la experiencia personal de Ken como salvavidas en Carlsbad, California. Los trajes desteñidos de sus compañeros salvavidas inspiraron a Ken y a Jennifer, la que sería su esposa, a comprar 166 dólares de material y confeccionar 30 pares de trajes de baño. Cuando los trajes se vendieron rápidamente entre los compañeros de Ken, la pareja supo que su idea era una atractiva oportunidad para iniciar su negocio. Después de varios años de desarrollo, ahora tienen una línea completa de ropa para actividades al aire libre que se puede solicitar por correo.[13] La experiencia laboral desempeñó con claridad un papel en el lanzamiento de esa nueva iniciativa, lo mismo que las interacciones estrechas con clientes que reconocieron que Thousand Mile proporcionaba un producto que en realidad podían utilizar.

PASATIEMPOS E INTERESES PERSONALES En ocasiones los pasatiempos van más allá de ser actividades que se realizan en el tiempo libre para convertirse en negocios. Por ejemplo, una persona a la que le encanta esquiar podría iniciar un negocio de renta de equipo para este deporte como una forma de obtener ingresos de una actividad que disfruta, y quienes disfrutan de los libros podrían explorar conceptos conducentes a nuevos negocios de librerías. Los pasatiempos e intereses personales ciertamente agregan una dosis de pasión al proceso de la puesta en marcha.

Kevin Rose tenía poco más de veinte años cuando en 2004 inició Dig.com con dos de sus compañeros, Owen Byrne y Jay Adelson, pero por lo visto su empresa tendrá un inicio rápido. El anterior directivo de Unix y personalidad de TechTV encontró inspiración para su empresa en Slashdot, el extraordinariamente popular sitio web de noticias de tecnología, impulsado por la comunidad. Rose se describió como “un gran aficionado” de Slashdot, pero concluyó que el sitio web estaba omitiendo algo al restringir la participación de los usuarios. Creía que la comunidad de usuarios debía tener un control completo del contenido. Ese concepto guió al inició de Digg: “un sitio en donde los usuarios podían presentar historias que tienen cabida en una fila general y que, si son lo bastante populares, es decir, si obtienen suficientes ‘diggs’ [respaldos de los usuarios] se promueven a la página principal para que todos las vean”. Ahora, una historia interesante se puede promover a la velocidad de Internet y la pueden encontrar los sitios importantes como Yahoo! y Google. ¡Este “enfoque democrático a las noticias” se está volviendo muy popular, y con mucha rapidez! El pensamiento de generar ingresos a partir de la publicidad no es nada nuevo y los planes para ampliar la gama de características en el sitio mejorará el desempeño financiero del negocio, que ya es una operación rentable con más de 180,000 usuarios registrados![14] Es evidente que la experiencia de Rose muestra que un pasatiempo puede recompensar en términos financieros.

Fortuna
Facultad de hacer descubrimientos deseables por accidente.

DESCUBRIMIENTO ACCIDENTAL Otra fuente de ideas para nuevas iniciativas de negocio es el descubrimiento accidental, que requiere algo llamado **fortuna,** o lo que pudiera ser la habilidad

Vivir el sueño Cómo hacer que la tecnología funcione

¿De manera que usted cree que tiene una excelente idea de negocios? ¡En sus sueños!



© Elise Amendola/AP Photo

Es probable que haya oído hablar de Monster Worldwide, el motor de búsqueda de empleo con sede en Massachusetts, pero es más probable que conozca a la empresa por su dirección de Internet: Monster.com. El impulso central de la ahora gigantesca empresa se explica con detalle en su sitio web:

> *La vida es demasiado breve como para no disfrutar lo que usted hace cada día. En Monster, nuestra meta es ayudarlo a aprovechar al máximo los 80 o 90 años que tiene en este planeta, conectándolo con oportunidades del mundo real que lo pueden ayudar a alcanzar sus metas y a realizar sus sueños.*

La última palabra, *sueños*, fue literalmente la fuente de la idea para Monster.com. Ahora ha transcurrido más de una década, pero cuando Jeff Taylor, fundador de la empresa, despertó una mañana a las 4:30 después de un sueño interesante, tuvo la sensación de que había dado con algo. El sueño no era muy claro, una ráfaga de gráficas y un tablero de anuncios orientado al texto, pero significaba algo para Taylor. Hizo algunas anotaciones en un cuaderno que estaba cerca de su cama y se dirigió a una cafetería para ordenar sus pensamientos. Cinco horas después, tenía el bosquejo de una increíble idea de negocios y muchas vidas han cambiado gracias al servicio que evolucionó a partir de esa idea.

Taylor resume la importancia de responder a la inspiración para encontrar ideas de negocios, no importa cuál sea la fuente: "Habría sido muy fácil darme la vuelta en la cama y [volver] a dormir y eso habría sido una oportunidad de muchos miles de millones de dólares que habría dejado escapar".

Tal vez todos deberíamos tomar un poco más en serio nuestros sueños…

Fuentes: Geoff Williams, "In Your Dreams", *Entrepreneur*, tomo 33, número 6 (junio de 2005), p. 36; http://www.monster. com, con acceso el 7 de diciembre de 2006; y una comunicación personal con Hillary Blowers, representante de relaciones públicas de Monster.com, el 12 de febrero de 2007.

http://www.monster.com

para hacer descubrimientos deseables de forma accidental. Por supuesto, es obvio que la conciencia desempeña un papel importante aquí, pero cualquiera puede tropezar con una idea útil en el curso de la vida diaria.

Esto fue exactamente lo que sucedió con Tia Wou, fundadora de Tote le Monde, fabricante de bolsas de mano de la ciudad de Nueva York. Wou había viajado a Bolivia en 1989 para asistir a la boda de una amiga y le encantaron las suntuosas telas que vio en el mercado.

> *Wou, que trabajaba entonces en la industria de la moda, tuvo una chispa creativa en ese viaje. Pocos años después viajó a Japón y estaba en busca de la bolsa de mano perfecta. Al no encontrar lo que deseaba, recordó las hermosas telas de Bolivia. Entonces se le ocurrió que podía diseñar bolsas de mano como las que buscaba en Japón usando los materiales que había visto en Bolivia y venderlas en Estados Unidos.*[15]

Iniciada en 1994, Tote le Monde produce marcas de estilo de vida con las que vende bolsas, artículos para el hogar, piezas de viaje y accesorios personales con los materiales de la empresa, elegantes y de moda y amigables con el ambiente. Y el espíritu emprendedor de la empresa sigue con vida y progresando, lo mismo que la misión original de Tote le Monde: "Crear una innovación en donde la función encuentre una forma".[16]

O consideremos el invento del protector de bolsillo, que en algunos círculos se conoce como "nerd pack" (paquete de rústicos), por el ingeniero eléctrico Gerson Strassberg en 1952. "Sucedió por accidente", dice Strassberg.

"Apenas ponía en marcha mi empresa y estábamos haciendo las bolsas de plástico transparente en que vienen las chequeras. En aquel tiempo los bolígrafos goteaban. Un día corté un lado del plástico más largo que el otro. Sonó el teléfono, así que introduje el plástico en mi bolsillo y pensé, "Caray, esto podría ser un gran producto".[17]

Las ventas del protector de bolsillo llegaron al máximo a fines de la década de los sesenta, pero Strassberg todavía vende cada año cerca de 30,000 de sus excelentes "accesorios de moda", que ahora se venden en $1 cada uno.[18]

BÚSQUEDA DELIBERADA Las posibilidades para nuevas iniciativas de negocio también pueden surgir de la búsqueda deliberada de nuevas ideas por parte del emprendedor. De hecho, esta clase de exploración puede ser especialmente útil porque estimula la mente para estar preparada, lo cual motiva a los emprendedores en potencia a ser más receptivos a las nuevas ideas provenientes de cualquier fuente. Una búsqueda deliberada a menudo significa buscar oportunidades basadas en los cambios, pero también puede tomar otros caminos.

Un vistazo al cambio El cambio es una de las fuentes más importantes de ideas para los emprendedores. Mientras las grandes corporaciones prefieren que las cosas no cambien, es muy probable que los emprendedores vean en el cambio una oportunidad, y que sean tan creativos y flexibles como para ajustarse a él. Peter Drucker, el gurú de los negocios, considera que los emprendedores deben tomar en cuenta siete fuentes de oportunidades al prepararse para iniciar o fomentar el crecimiento de sus empresas.[19] Estas fuentes de oportunidades basadas en el cambio se presentan en la figura 3-4.

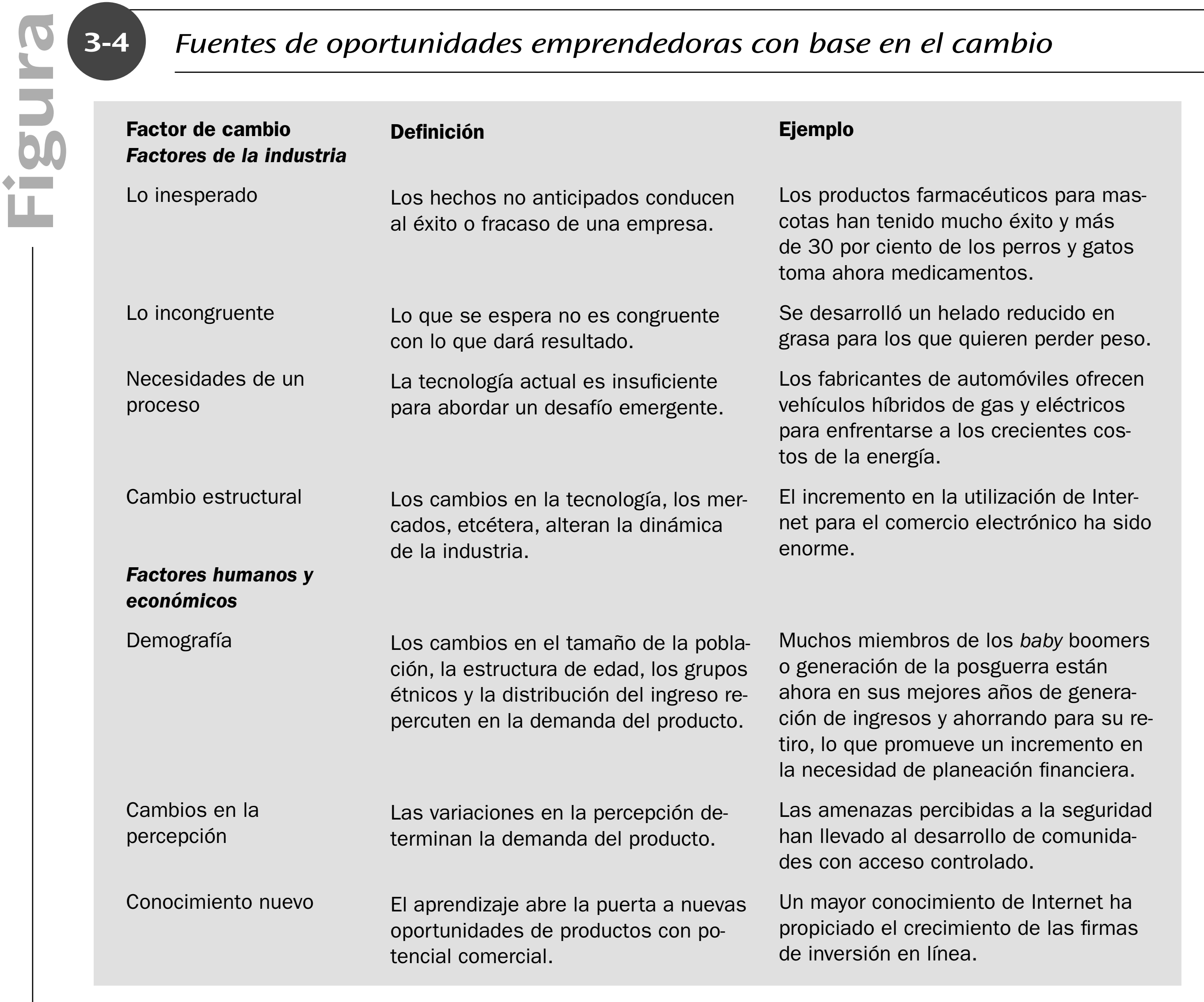


Figura 3-4 *Fuentes de oportunidades emprendedoras con base en el cambio*

Factor de cambio	Definición	Ejemplo
Factores de la industria		
Lo inesperado	Los hechos no anticipados conducen al éxito o fracaso de una empresa.	Los productos farmacéuticos para mascotas han tenido mucho éxito y más de 30 por ciento de los perros y gatos toma ahora medicamentos.
Lo incongruente	Lo que se espera no es congruente con lo que dará resultado.	Se desarrolló un helado reducido en grasa para los que quieren perder peso.
Necesidades de un proceso	La tecnología actual es insuficiente para abordar un desafío emergente.	Los fabricantes de automóviles ofrecen vehículos híbridos de gas y eléctricos para enfrentarse a los crecientes costos de la energía.
Cambio estructural	Los cambios en la tecnología, los mercados, etcétera, alteran la dinámica de la industria.	El incremento en la utilización de Internet para el comercio electrónico ha sido enorme.
Factores humanos y económicos		
Demografía	Los cambios en el tamaño de la población, la estructura de edad, los grupos étnicos y la distribución del ingreso repercuten en la demanda del producto.	Muchos miembros de los *baby* boomers o generación de la posguerra están ahora en sus mejores años de generación de ingresos y ahorrando para su retiro, lo que promueve un incremento en la necesidad de planeación financiera.
Cambios en la percepción	Las variaciones en la percepción determinan la demanda del producto.	Las amenazas percibidas a la seguridad han llevado al desarrollo de comunidades con acceso controlado.
Conocimiento nuevo	El aprendizaje abre la puerta a nuevas oportunidades de productos con potencial comercial.	Un mayor conocimiento de Internet ha propiciado el crecimiento de las firmas de inversión en línea.

Drucker sugiere que la innovación es "el medio por el que el emprendedor crea nuevos recursos generadores de riqueza, o bien dota a los recursos existentes de un mayor potencial para crear riqueza".[20] En otras palabras, los emprendedores aprovechan el poder de la creatividad para suministrar productos y servicios innovadores. Como el cambio inspira la innovación, el reconocimiento de cambios en los factores que se describen en la figura 3-4 puede ampliar la gama de oportunidades emprendedoras.

Otras pistas para obtener ideas Si el análisis del cambio no revela la oportunidad emprendedora específica que es la buena para usted, puede disponer de otras fuentes para obtener pistas. Las siguientes han sido útiles para muchos emprendedores:

- Sondear contactos personales con clientes y proveedores potenciales, profesores, abogados de patentes, empleados o compañeros de trabajo actuales o anteriores, capitalistas de riesgo y cámaras de comercio.
- Visitar ferias comerciales, instalaciones de producción, universidades e institutos de investigación.
- Observar las tendencias relacionadas con materiales escasos o restricciones de energía, tecnologías emergentes, entretenimiento, modas, problemas de contaminación ambiental, seguridad personal y movimientos sociales.
- Leer publicaciones de la industria, anuncios de quiebras, publicaciones de las dependencias oficiales reguladoras del comercio y anuncios clasificados.

Inc., Entrepreneur, My Business y otras revistas son excelentes fuentes de ideas para nuevas iniciativas de negocio, ya que publican artículos sobre creatividad de los emprendedores y diversas oportunidades de negocio. Una visita a la biblioteca y hasta un vistazo a las páginas del directorio telefónico de otras ciudades también pueden hacer que surjan nuevas ideas. Los viajes a otras ciudades para visitar a empresarios en su campo de interés también pueden ser de gran utilidad. Desde luego, Internet ofrece información ilimitada sobre el proceso de inicio de nuevos negocios y hasta oportunidades específicas.

Aplicar un pensamiento innovador a ideas de negocios

Una persona creativa puede encontrar ideas útiles en muchos lugares diferentes. Es importante comprometerse con un pensamiento de estilo de vida o creativo, de manera que todos los pensamientos cotidianos puedan trabajar a favor de usted. Aun cuando las siguientes sugerencias están diseñadas para ayudar a guiar su búsqueda de esa gran idea para iniciar un negocio, también pueden ayudar a mantener con vida y progresando a los negocios existentes.

1. *Cuando se trata de ideas, pida prestado mucho entre los productos o servicios existentes o en otras industrias*. "Los buenos artistas piden prestado; los grandes artistas roban", decían Pablo Picasso, T. S. Elliot o Salvador Dalí, nadie parece saber a ciencia cierta quién de ellos fue. Este principio colocó a Apple Computer en el camino hacia la grandeza cuando Steve Jobs, su fundador, identificó las tecnologías que Xerox había desarrollado, pero que no estaba utilizando. A usted también le puede dar resultado, dentro de los límites de la ley y el comportamiento ético. Explore las ideas y prácticas que encuentre y piense a fondo en la forma en la cual las podría utilizar en el lanzamiento de una nueva iniciativa de negocios o para acelerar el crecimiento de un negocio existente. La investigación muestra que es un punto de partida poderoso para la innovación.
2. *Combine dos negocios en uno para crear una apertura en el mercado*. Aimie's Dinner and Movie es exactamente lo que usted adivinaría: restaurante y sala de cine en uno. Este revolucionario concepto es excepcionalmente práctico para los clientes. ¿Cuántas veces se ha apresurado a cenar con el fin de llegar al cine, sólo para encontrar que se agotaron las localidades para la película que quería ver? Eso no le sucederá en esta nueva empresa en Glens Falls, Nueva York. Después de una cena tranquila, cuando las luces se empiezan a apagar, relájese en un cómodo sillón y disfrute de la película.[21] El negocio de los restaurantes a menudo es despiadado y la industria de los espectáculos es todavía más competitiva, pero el hecho de reunirlos colocó a Aimie´s en una posición única.

   En algún punto puede tener sentido iniciar (o comprar) más de una empresa (aun cuando no necesariamente fusione sus operaciones tan estrechamente como Aimie's Dinner and Movie), una estrategia conocida como *diversificación*. Para ver cómo puede funcionar eso en su beneficio, considere la compañía de iluminación de exteriores, propiedad de Derek Norwood y su padre durante más de una década. La empresa ha tenido un buen desempeño

a lo largo de los años, pero los propietarios encontraron que el severo clima en Chicago (en donde están ubicados), afectaba los ingresos de forma negativa durante el invierno. Norwood encontró una brillante solución para el problema: inició una nueva empresa que ofrece existencias de iluminación para los días festivos. Ahora la demora en los ingresos ha desaparecido y, debido a que muchos clientes de Norwood también le están comprando iluminación para exteriores, las ventajas de la venta cruzada incluso están ayudando a impulsar la línea básica. Sin embargo, los expertos advierten que el hecho de diversificarse demasiado en ocasiones puede hacer que un empresario pierda su enfoque, lo que puede perjudicar el desempeño en todos los frentes.[22] Es evidente que conviene meditar con sumo cuidado en las ventajas y desventajas.

3. *Empezar teniendo un problema en la mente*. Las ideas de negocios aprovechables por lo común abordan problemas que tienen las personas. Piense en un problema importante, analícelo, trace una gráfica en una hoja de papel, medite en ello una y otra vez y considere las posibles soluciones. En ocasiones nos vienen con rapidez a la mente sorprendentes ideas de negocios. Por ejemplo, había muchas aves migratorias que pasaban por las ciudades de Texas, deteniéndose en árboles y edificios, convirtiéndose en un problema y causando un desorden tan increíble, que dieron origen a una industria de control de plagas en el estado. Numerosas empresas pequeñas empezaron a abordar ese problema particular, utilizando luces centelleantes, explosiones e incluso halcones para alejar a las amenazas aladas de las áreas urbanas. Y aun cuando el problema es de temporada, sus servicios tienen mucha demanda.[23]

4. *Reconocer una tendencia apremiante y seguir la corriente*. Las modas pueden conducir a serias oportunidades de ganar dinero aun cuando con frecuencia son de corta vida (¿alguna vez ha oído hablar de Pet Rock?), pero las tendencias proporcionan una base mucho más poderosa para los negocios, debido a que están relacionadas con un cambio más grande en la sociedad. Y todavía más poderoso es el producto o servicio que se basa en tres o cuatro tendencias cuando se unen. Por ejemplo, un experto en desarrollo emprendedor observó que el increíble éxito de iPod es el resultado de múltiples tendencias de fusión: el deseo instantáneo de una creciente movilidad, de una satisfacción y un ajuste a las necesidades, todo ello unido al impulso natural hacia la moda.[24]

   ¿Pero qué sucede si la ola ya llegó a la playa? Busque tendencias contrarias, cada tendencia tiene una. Por ejemplo, incluso a medida que las tecnologías inalámbricas amplían el alcance de la comunicación, las personas pagan más para viajar a puntos de destino fuera del alcance de sus Blackberries. Interesante, ¿no es cierto? Para identificar una tendencia contraria, adquiera el hábito de preguntarles a quienes se resisten a una tendencia (como los bebedores de café que se rehúsan a ir a Starbucks) qué productos o servicios les atraerían y después vea qué posibilidades le vienen a la mente.[25] Trate de hacer a un lado sus nociones preconcebidas de "lo que debería ser" y adéntrese en la mente de quienes se resisten al flujo. Si utiliza las tendencias como su punto de partida, sabrá mejor en dónde debe buscar la tendencia contraria y allí es donde se puede adelantar al juego.

Desde su punto de vista: Construya sobre sus fortalezas

Trey Moore



El doctor Cameron Powell, mi socio, y yo, nos conocimos en la iglesia, donde observé que utilizaba su PDA para responder a llamadas de mensajes de texto. Lo abordé y le pregunté qué tipo de cosas le gustaría hacer con su PDA que no podía hacer en la actualidad. Su respuesta inicial fue lo que con el tiempo se convertiría en nuestro primer producto, AirStrip OB, que permite que los obstetras vean los trazos del corazón del feto y los patrones de las contracciones maternas en sus PDA en cualquier parte en donde tengan una conexión con teléfono celular. Aun cuando nos reunimos en Starbucks poco tiempo después de nuestra primera reunión y le dimos la vuelta a muchas ideas médicas diferentes relacionadas con la aplicación del software para PDA, después de mucho pensarlo y de numerosas plegarias, finalmente volvimos a su idea original.

Una de las principales razones por las que elegimos seguir adelante con esa idea fue que aprovechaba las fortalezas de los dos. Él era joven, acababa de terminar su residencia en obstetricia y además era un excelente vendedor y yo tenía antecedentes técnicos únicos en la creación de aplicaciones de escaneo de alta velocidad para los PDA en la industria alimenticia. La alineación de nuestros antecedentes y experiencia con el nicho que aborda nuestro producto ha culminado en una estrategia de enfoque que nos ha permitido tener éxito en el mercado, sin ningún competidor hasta la fecha.

5. *Estudiar un producto o servicio existentes y explorar las formas de mejorar su función*. Los productos o servicios que funcionan se pueden mejorar, de manera que funcionen todavía mejor. TissueKups es un dispensador de pañuelos desechables cuya forma se ajusta perfectamente al espacio para colocar una taza en un automóvil. Lorraine Santoli dio con la semilla de la idea en su automóvil después de luchar con una caja de pañuelos desechables que se deslizaba fuera de su alcance. Sabía que debía haber una solución y la encontró. La empresa se lanzó en línea en 2003 y llegó a ventas de alrededor de $3 millones en el transcurso de dos años.[26] Tal vez la sencillez del producto es su mejor característica.
6. *Pensar en las posibilidades que modernizarían las actividades de un cliente*. Muchas personas están ocupadas, de manera que buscan empresas que les puedan aligerar parte de las cargas de la vida. Eso es lo que hace que sigan operando negocios como tintorerías y servicios de entrega de comestibles a domicilio. Tómese algún tiempo para meditar en la experiencia cotidiana de las personas en el segmento de mercado que le gustaría atender. ¿Qué actividades descargarían con gusto en una empresa que inicia y que les pueda facilitar la vida?
7. *Considerar formas de adaptar un producto o un servicio para que satisfagan las necesidades del cliente de forma diferente*. Darren Hitz comprendió que las despedidas de soltero podían ser algo más que beber en exceso y bailarinas exóticas. Allí fue donde encontró la idea de iniciar Adventure Bachelor Party, una empresa que les lleva emoción a las despedidas de solteros, ofreciendo a los hombres paquetes de aventura, como viajes en canoa en los rápidos. La empresa apenas inició en 2004, pero Hitz ya ofrece más de 20 aventuras, incluyendo pastorear ganado en Texas y pescar en la costa de California. También ofrece viajes para despedidas de solteras. Las ventas anuales son superiores a $300,000, pero algo que es igualmente importante, Hitz pasa muy buenos momentos haciendo lo que desea. En sus palabras, "Disfruto al poder proporcionar un servicio en donde todos se divierten en grande y se sienten felices".[27]
8. *Imaginar cómo se podría ampliar el mercado para un producto o servicio*. La hija de nueve años de Jane Silber tenía un problema de peso y Silber descubrió que son muy pocos los gimnasios que permiten que los niños utilicen sus instalaciones. Igualando esa información con la tendencia hacia la creciente obesidad infantil (se ha incrementado 300 por ciento desde 1980), Silber comprendió que había identificado una maravillosa oportunidad de negocios. En agosto de 2006 inauguró Generation Now Fitness en Chatsworth, California, para ampliar el alcance de los servicios de acondicionamiento físico, con el fin de incluir a niños y adolescentes.[28] Aun cuando esta historia se enfoca en una industria, el principio aplicará a cualquier mercado que pueda ser de interés para usted.
9. *No pierda de vista las nuevas tecnologías*. Las nuevas tecnologías a menudo tienen un potencial para nuevas iniciativas de negocio, pero sólo los que toman nota de las posibilidades pueden cosechar las recompensas. Lea mucho, hable con expertos en la industria, consulte con las oficinas de gobierno que promueven las nuevas tecnologías, vaya a una universidad de investigación cercana y visite las facultades que trabajan a la vanguardia de sus áreas, ¡hay tantas fuentes de conocimiento! No importa en dónde busque, asegúrese de investigar las innovaciones que tienen un valor comercial, en particular para las nuevas iniciativas.

   Chris Savarese es un ávido golfista que quería encontrar una forma de utilizar una nueva tecnología para rastrear las pelotas de golf ocultas en terrenos accidentados y en los altos matorrales. Buscó una biblioteca de patentes (un buen lugar para empezar) y encontró varios enfoques posibles, pero la respuesta a su pregunta surgió de un viaje a unos grandes almacenes. Observó las etiquetas de seguridad que las tiendas colocan en prendas de vestir y otros artículos y pensó que podrían funcionar para el concepto de sus pelotas de golf. ¡Y por supuesto, dieron resultado! La tecnología de identificación por radiofrecuencia (RFID) que localiza la ubicación de un artículo (por ejemplo, un suéter que trata de llevarse un ladrón de tiendas) también se puede utilizar como un dispositivo para localizar las pelotas de golf, permitiendo que se detecten desde una distancia tan grande como 100 pies. RadarGolf, la empresa de Savarese, ahora ofrece un paquete de una docena de pelotas con un dispositivo de radio y un localizador para encontrarlas, a un precio de $250 y al mercado en realidad le agrada esta innovación. Su empresa está creciendo 30 por ciento al año, con ingresos casi a punto de alcanzar la marca de $1 millón.[29] ¡Es evidente que la nueva tecnología fue la clave que puso en movimiento la pelota para Savarese y que también podría hacer lo mismo por usted!

Si usted sigue las sugerencias que aquí le proporcionamos, tal vez podría encontrar una veta con su nueva iniciativa de negocios. Sin embargo, estas sugerencias representan sólo algunas posibilidades. Lo alentamos para que busque y aproveche nuevas ideas de negocios *en cualesquiera circunstancias en las que se encuentre*. Después, al considerar varios factores internos y externos, deberá ser capaz de unir las piezas del rompecabezas de la oportunidad.

Vivir el sueño Cómo hacer que la tecnología funcione



© Portero.com

Una revolución de dos palabras: "Cómprelo usado"

Daniel Nissanoff, autor del libro *FutureShop*, describe la forma en la cual eBay y otros servicios de subastas están poniendo al mundo de cabeza. Según su reporte, "Sesenta millones de dólares en relojes Rolex se negociaron en eBay el año pasado y Rolex no obtuvo ni diez centavos por eso" ¿Qué significa? Fuera con lo antiguo (el enfoque) y adelante con lo nuevo (la forma de hacer negocios). Mientras que los antiguos estándares de la cultura del consumidor nos socializaban para preferir la compra de productos nuevos y conservarlos durante toda la vida, la actitud mental de eBay nos dice "Lo usado está bien y lo puedo vender cuando ya no me sirva". Esto abre la puerta a ideas de negocios innovadoras que simplemente no habrían funcionado conforme a la antigua forma de hacer negocios.

El mismo Nissanoff está aprovechando las nuevas oportunidades creadas por la creciente popularidad de los intercambios y las subastas en línea. En 2004 fue cofundador de Portero.com, una compañía de reventa en línea que se encarga de joyería fina, excelentes artículos para el hogar, objetos de colección, accesorios de moda y otros artículos de lujo. Nissanoff cree que las personas están empezando a hacer preguntas que antes muy pocas pensaban en hacer. Por ejemplo, usted puede elegir la marca de calzado que compra basándose, en buena parte, en el valor de eBay que usted espera que tenga dentro de un año a partir de ahora (cuando espera vender los zapatos). Esta mentalidad podría modificar el cálculo de casi todas las decisiones de compra y las empresas astutas, como Portero, se están posicionando para ser las líderes en ese desfile. Por lo menos el incremento en las ventas y en la actividad de subastas en línea podría darles a usted y a su nueva empresa, un excelente medio para llegar a un mercado mundial. ¡Y sólo se encuentra a unos cuantos clics del mouse de distancia!

Fuentes: Max Chafkin, "Three Scary Words: Buy It Used", *Inc.*, tomo 28, número 9 (septiembre de 2006), pp. 29-31; http://www.portero.com/about_portero.html, con acceso el 7 de diciembre de 2006; April Y. Pennington, "Bid on It", *Entrepreneur*, tomo 34, número 5 (mayo de 2006), p. 20; Daniel Nissanoff, "The eBay Economy", http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/discussion/2006/01/10/DI2006011000714.html, con acceso el 26 de enero de 2006; y "FutureShop", http://www.auctionculture.com, con acceso el 7 de diciembre de 2006.

http://www.portero.com

Uso del análisis interno y externo para evaluar una oportunidad

4 Describir el análisis externo e interno que podría dar forma a nuevas oportunidades de negocio.

En su libro, *Making Sense of Strategy*, Tony Manning señala que hay dos métodos generales para precisar las oportunidades de negocio: de dentro hacia fuera y de fuera hacia dentro. En otras palabras, los emprendedores pueden comenzar por analizar sus capacidades y luego ver qué nuevos productos o servicios podrían ofrecer en el mercado (de dentro hacia fuera), o primero determinar las necesidades del mercado y luego relacionar estas oportunidades con sus capacidades (de fuera hacia dentro).[30] Desde luego, existe otro método, tanto de dentro hacia fuera *como* de fuera hacia dentro. Éste es el método que recomendamos y que presentaremos más adelante en el capítulo.

Es útil entender los puntos más finos de los dos métodos básicos, puesto que pueden revelar ideas de negocios que de otro modo podrían ser pasadas por alto. Además, la perspectiva que adquiere un emprendedor por medio de estos análisis puede ayudarle a identificar oportunidades con potencial entre las muchas ideas de negocios que seguramente le surgirán.

Recuerde que una oportunidad no es sólo una idea. Una oportunidad de negocios debe pasar de ser una idea que puede desarrollarse para convertirse en una empresa con posibilidades razonables de éxito. Esto significa que todas las piezas del rompecabezas deben ajustarse en el orden

correcto. Por ejemplo, el emprendedor debe estar en verdad interesado en la nueva iniciativa de negocios, lo mismo que en los recursos y capacidades para iniciarla y operarla. El resto de esta sección contiene sugerencias para evaluar los factores internos y externos que pueden influir en el potencial de una oportunidad nueva.

Análisis de fuera hacia dentro

Con base en investigaciones recientes, los emprendedores tienen más éxito cuando estudian el contexto de la iniciativa para identificar ideas de negocios y determinar cuáles de ellas califican como oportunidad.[31] Este análisis de fuera hacia dentro debe tomar en cuenta tanto el entorno general, o perspectiva más amplia como el escenario de la industria en donde el negocio pueda realizar sus actividades. También debe considerar el entorno competitivo que es probable que tenga un efecto. El **entorno general** está conformado por factores muy amplios que influyen en todas, o al menos en la mayoría de las empresas de una sociedad. El **entorno de la industria,** en contraste, se define más estrictamente como los factores que repercuten de forma directa en una empresa determinada y en todos sus competidores. De manera todavía más específica, el **entorno competitivo** se enfoca en la fortaleza, la posición y las probables medidas y contraataques de los competidores en una industria.

Entorno general
Entorno amplio, que abarca factores que influyen en la mayoría de los negocios en la sociedad.

Entorno de la industria
Fuerzas combinadas que repercuten de forma directa en una empresa determinada y sus competidores.

Entorno competitivo
Entorno que se enfoca en la fortaleza, la posición y las probables medidas y contraataques de los competidores en una industria.

ENTORNO GENERAL El entorno general tiene varios segmentos importantes, como se muestra en la figura 3-5. Las fuerzas en el *segmento macroeconómico* incluyen cambios en las tasas de inflación, las tasas de interés y hasta tipos de cambio de divisas, todas las cuales promueven o desalientan el crecimiento de los negocios. El *segmento sociocultural* representa las tendencias de la sociedad que pueden afectar la demanda del consumidor al abrir nuevos mercados y forzar la declinación de otros. En el *segmento político/legal*, los cambios en la legislación fiscal o en la regulación del gobierno (como las normas de seguridad) pueden representar una amenaza para las empresas o devastar un concepto de negocio ingenioso. El *segmento global* refleja los desarrollos internacionales que crean nuevas oportunidades para la expansión de los mercados, subcontratar y para inversiones en el extranjero. A medida que las personas y los mercados en todo el mundo se conectan cada vez más, aumenta el impacto del segmento global sobre las oportunidades de las pequeñas empresas.

El *segmento tecnológico* es quizás el más importante para las pequeñas empresas, puesto que los avances en este segmento generan, o aniquilan, muchas nuevas iniciativas de negocio. Una nueva tecnología que está haciendo que la vida sea interesante para muchos emprendedores es la de las cámaras satelitales y los servicios de imágenes aéreas que proporcionan. En una época considerada como el material de la recolección de información y de novelas y películas sensacionalistas de espías como las de James Bond, la disponibilidad fácil (¡y gratuita!) de esta tecnología a través de servicios como Google Earth y Windows Live Local está modificando el panorama de las oportunidades para cualquiera que tenga la visión para utilizarlos. Por ejemplo, Jay Saber, fundador de RoofAds en Redwood City, California observó un creciente interés en su negocio de publicidad en las azoteas, cuando las empresas comprendieron que un logotipo o un mensaje pintados en lo alto de sus edificios podía ser visto por cualquiera con una computadora y una conexión con Internet, no sólo por el pasajero ocasional que viaja en helicóptero.[32]

Figura 3-5 *Segmentos del entorno general*



Pero no es sólo la publicidad la que se percatará del impacto, esta nueva tecnología promete revolucionar también a otras numerosas industrias. Por ejemplo, el marketing de bienes raíces está sintiendo el calor de Zillow.com, un sitio web que permite que un usuario mecanografíe el domicilio de una casa, descargue una fotografía satelital de la misma, junto con su precio y los detalles del vecindario. Usted puede pedir "una vista a ojo de pájaro" de la propiedad e incluso obtener detalles adicionales, como el precio de venta original y los impuestos anuales sobre la propiedad.[33] Y eso es sólo el comienzo. A medida que la tecnología se desarrolle todavía más, el panorama de los negocios se reformará una vez más y las reglas cambiarán.

Con características como tamaño de la población, estructura de edad, mezcla étnica y distribución de salarios, el segmento demográfico desempeña un papel importante para dar forma a las oportunidades para las empresas que inician. Por ejemplo, muchos emprendedores están buscando de nuevo a los baby boomers (los 78 millones de estadounidenses nacidos entre 1946 y 1964) y están viendo signos de dólar. Dados sus $2,000 millones de poder adquisitivo y sus gastos desenfrenados, el enfoque en este segmento en realidad puede redituar. Jeff Taylor, de 45 años de edad, fundador de Monster.com, está iniciando un nuevo sitio web, llamado Eons.com, que es algo parecido a MySpace, para la multitud de más de 50 años de edad. Está apostando a que los anunciantes que trabajan arduamente para vincular la imagen de su marca con los consumidores más jóvenes, aun así estarán dispuestos a comprar espacio de anuncios en su sitio, debido a que su audiencia se selecciona sola, es decir, sólo los compradores de más edad acudirán a Eons.com.[34] Y no hay límite para los productos y servicios que se pueden orientar a ese grupo de edad. Los teléfonos celulares con teclas grandes que se pueden ver con facilidad bajo una iluminación tenue, los clubes de salud que atraen a quienes tienen el cabello gris y usan ropa menos reveladora y las revistas que se enfocan en los aspectos de la salud durante los años después del retiro, son todas ideas de negocios que han surgido teniendo en mente las tendencias demográficas.

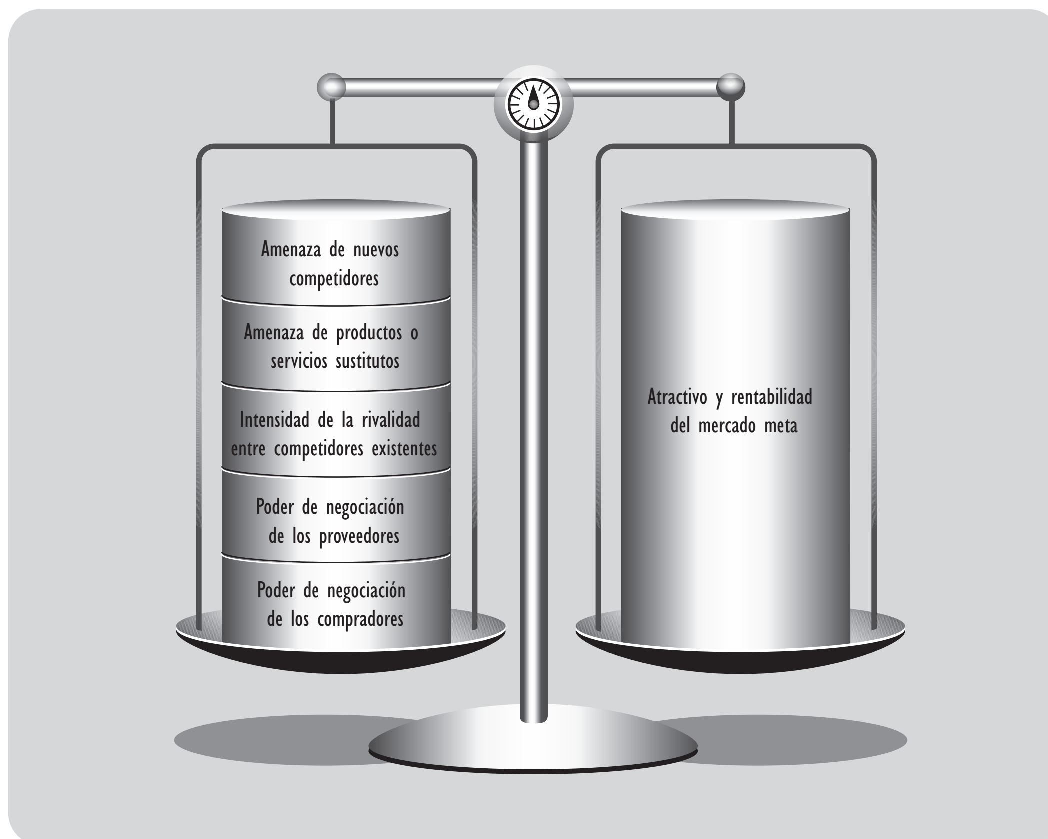
Algunas personas creen que la evaluación del entorno general sólo es apropiada para las grandes corporaciones, que cuentan con personal corporativo para manejar el proceso, pero la verdad es que las pequeñas empresas también pueden beneficiarse de dicho análisis. Por ejemplo, los emprendedores han tomado nota de que muchas personas luchan con su peso; de hecho, las estadísticas del gobierno muestran que el problema es grande y está aumentando. Hoy, más de 60 millones de estadounidenses califican como obesos, un incremento de 23 millones en 1980 y las proyecciones indican que este número aumentará otros 28 millones para 2013.[35] ¿Qué está sucediendo? Los expertos dicen que este desarrollo es en gran parte el resultado predecible de una especie de alianza profana de tres tendencias de la sociedad, porciones más grandes de alimentos más económicos y con más grasa; un incremento en los hogares de doble ingreso, que es conducente a que las personas decidan comer fuera en vez de consumir alimentos preparados en casa; y un alejamiento de la vida urbana activa hacia los estilos de vida en los suburbios, de comer papas fritas sentados en el sofá.[36] Los emprendedores han comprendido que es posible aprovechar numerosas oportunidades de negocio basándose en esta tendencia hacia la obesidad, desde servicios para bajar de peso, hasta productos que ayudan a las personas obesas a vivir con más comodidad con su condición. Entre los muchos negocios que han iniciado como resultado de leer las cifras y ver el cambio, están las empresas que inician y ofrecen cinturones de seguridad más grandes, artículos de moda de talla más grande y muebles de mayor tamaño. En otras palabras, los emprendedores ya han demostrado que es muy redituable estudiar con mucho cuidado las tendencias en el entorno general.

EL ENTORNO DE LA INDUSTRIA Un emprendedor se ve afectado todavía más directamente por la industria en la que inicia que por el entorno general. En su libro, *Ventaja Competitiva*, Michael Porter lista cinco factores que determinan la naturaleza y grado de competencia en una industria:[37]

- *Nuevos competidores.* ¿Qué tan fácil es para los nuevos competidores entrar en la industria?
- *Productos o servicios sustitutos*. ¿Pueden los clientes reemplazar con otros los productos o servicios que ofrece la industria?
- *Rivalidad.* ¿Qué tan intensa es la rivalidad entre los competidores existentes en la industria?
- *Proveedores.* ¿Los proveedores de la industria son tan poderosos que pueden exigir altos precios para sus insumos y provocar que los costos de la empresa aumenten y se reduzcan sus utilidades?
- *Compradores*. ¿Los clientes de la industria tienen tanto poder como para obligar a las empresas a reducir sus precios y provocar que sus utilidades disminuyan?

En la figura 3-6 se muestran estos cinco factores como contrapesos que compensan el atractivo y la rentabilidad potenciales de una industria meta. En ella se ilustra también la forma en que

Figura 3-5 *Factores principales que equilibran el atractivo del mercado*



las utilidades de una industria tienden a estar inversamente relacionadas con la fuerza de estos factores, es decir, factores fuertes generan utilidades bajas, mientras que factores débiles generan utilidades altas.

Los emprendedores que entienden las influencias de la industria pueden evaluar mejor las oportunidades en el mercado y cuidarse de las amenazas a sus negocios. Es evidente que las fuerzas que dominan una industria dependen de sus circunstancias específicas; el emprendedor debe reconocer y comprender estas fuerzas para ubicar la empresa de tal manera que aproveche al máximo lo que la industria ofrece. En otras palabras, el análisis de Porter de los cinco factores de la industria mostrará un panorama general del escenario de la competencia.

Bill Waugh, fundador de la cadena de restaurantes Taco Bueno, ayudó a desarrollar el concepto de restaurantes mexicanos de comida rápida en la década de los sesenta, pero sólo después de haber investigado con rigor la industria de la comida rápida en general y la comida mexicana en particular, decidió iniciar su negocio con base en lo que había aprendido. Para ese fin pensó en adquirir una franquicia de El Chico, una cadena nacional de restaurantes mexicanos, pero lo rechazaron como posible franquiciado. Sin embargo, la negativa no lo detuvo y decidió que la investigación que había realizado era una buena base para inaugurar su restaurante mexicano. Ochenta y cuatro restaurantes después, vendió su negocio a Unigate, una empresa con sede en Londres, en 32 millones de dólares. Luego, a finales de la década de los ochenta, reinició el proceso de investigación para buscar un nuevo negocio, Ltd. Esta vez desarrolló un concepto para un nuevo restaurante de hamburguesas, al que llamó Burger Street. La empresa es de propiedad familiar y no otorga franquicias. En 2006, como resultado de una investigación a fondo, tenía 21 restaurantes exitosos operando en Texas y en Oklahoma.[38]

ENTORNO COMPETITIVO En una industria determinada es importante determinar la fuerza, posición y probables respuestas de los competidores. De hecho, los expertos insisten en que tales análisis son fundamentales para tener planes de negocios efectivos. William A. Sahlman, de

la Universidad de Harvard, sostiene que todo plan de negocios debe responder varias preguntas sobre la competencia:[39]

- ¿En la actualidad quiénes son los competidores de la nueva empresa?
- ¿Qué recursos controlan?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Cómo reaccionarán ante la decisión de la nueva empresa de entrar en la industria?
- ¿Cómo puede responder la nueva empresa?
- ¿Quién más podrá observar y aprovechar la misma oportunidad?
- ¿Se puede anular a competidores actuales o potenciales formando alianzas?

Este análisis ayuda al emprendedor a evaluar la naturaleza y alcance de la competencia y afinar los planes futuros. También puede ayudarlo a identificar oportunidades de negocio basadas en la situación competitiva.

Big Dog Motorcycles conoce el valor de entender la competencia cuando busca una estrategia. En el segmento de peso completo de fabricación de motocicletas, Harley-Davidson es el campeón indiscutible. Sin embargo, hubo un tiempo en que la demanda de motocicletas con velocidad de crucero rebasó la capacidad de producción de Harley, lo que llevó a incrementos importantes en los precios de los distribuidores y retrasos de hasta dos años en la entrega de algunos modelos. Ése fue el momento en que Big Dog Motorcycles entró en el juego. Sheldon Coleman inició su negocio en 1994 para responder al exceso en la demanda de Harleys, y tuvo ventas por más de 400,000 dólares en el primer año. Dado el potencial de mercado que no se había aprovechado, Big Dog se enfoca en fabricar motocicletas con velocidad crucero según las especificaciones precisas del cliente y venderlas a un precio alto. En lo que toca a la efectividad de la estrategia, los resultados hablan por sí mismos. La empresa anunció la fabricación de 20,000 motocicletas en mayo de 2006. Con 300 empleados, a Big Dog le está quedando chica su identidad como pequeña empresa, pero les proporciona inspiración a otras empresas que apenas inician.[40] Y el éxito de Big Dog Motorcycles demuestra la importancia de conocer las debilidades de los competidores y reconocer las oportunidades de negocio.

Gary Hamel, el experto en estrategia, recomienda que los emprendedores den un paso más al analizar la industria, es decir, que también identifiquen el pensamiento que da forma al comportamiento del competidor.[41] Por ejemplo, la mayoría de las personas supone que los consumidores de ingreso bajo en los países en vías de desarrollo no aprecian los productos refinados para el consumidor y que si lo hicieran, no podrían pagarlos. Este punto de vista del consumidor puede ser bastante limitante. El mercado de champús en la India, por ejemplo, en realidad es tan grande como el mercado de Estados Unidos. Y los fabricantes de productos de lujo para el cuidado del cabello han penetrado casi 90 por ciento del mercado de la India, muchos venden el champú en bolsitas para un solo uso que casi cualquier persona puede pagar. El relajamiento del antiguo supuesto hizo que parezca posible una nueva oportunidad de negocios y resultó ser muy rentable.[42] Este caso muestra que esas percepciones, cuando se combinan con la conciencia de cambios en el entorno general (que incluyen nuevas tecnologías con potencial de mercado, tendencias de estilos de vida que requieren nuevos productos o servicios, y decisiones políticas que abren mercados extranjeros), pueden aportar luz sobre una ruta que conduce a la ventaja competitiva.[43]

Análisis de dentro hacia fuera

La identificación de oportunidades en el entorno externo vale el esfuerzo, pero los conceptos de negocios adquieren significado sólo si se acoplan bien con el potencial de negocios interno. En otras palabras, entender las oportunidades de negocio potenciales por parte del emprendedor debe combinarse con razonamientos de lo que él y la nueva iniciativa de negocios podrán hacer. Hay que observar que estos conceptos se aplican tanto a los negocios existentes como a las nuevas iniciativas.

RECURSOS Y CAPACIDADES Con el fin de determinar el potencial interno de un negocio, el emprendedor debe entender la diferencia entre recursos y capacidades. **Recursos** son aquellos insumos básicos que una empresa utiliza en su negocio, que incluyen efectivo para inversión, tecnologías útiles, acceso al equipo y empleados capaces. Las empresas tienen recursos tanto tangibles como intangibles. Los **recursos tangibles** son visibles y fáciles de medir. Un edificio de oficinas, el equipo de cómputo y las reservas de efectivo son todos recursos tangibles. Éstos son muy diferentes de los **recursos intangibles,** que son invisibles y difíciles de evaluar. Incluyen tanto

Recursos
Insumos básicos que una empresa utiliza para realizar su negocio.

Recursos tangibles
Elementos visibles y fáciles de medir de los que dispone una empresa.

Recursos intangibles
Elementos invisibles y difíciles de cuantificar de los que dispone una empresa.

los derechos de propiedad intelectual, por ejemplo patentes y derechos de autor, como una marca establecida y la reputación de la organización.

Con frecuencia se utilizan los términos en forma intercambiable, pero desde un punto de vista técnico, los recursos no son lo mismo que las capacidades. Mientras que los recursos son de naturaleza singular, las **capacidades** se conciben mejor como la integración de diversos recursos en una forma que fomenta la ventaja competitiva de la empresa. Al igual que un teclado, que no tiene ningún uso práctico mientras no se integra en un sistema de componentes de computadora, los recursos no pueden aportar una ventaja competitiva sino hasta que se agrupan de alguna forma útil.

Capacidades
Integración de diversos recursos organizacionales que se despliegan para beneficio de la empresa.

COMPETENCIAS CENTRALES Una vez que los emprendedores tienen una visión precisa de los recursos y capacidades de la empresa, están listos para identificar sus competencias centrales. Las **competencias centrales** son recursos y capacidades que dan a una empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales. Para ilustrar, Starbucks es conocido por su amplia selección de cafés gourmet, pero ésa no es su única ventaja en el mercado. De hecho, muchos de sus competidores, grandes y pequeños ofrecen tambien café de alta calidad. ¿Por qué entonces la empresa ha tenido tanto éxito? La mayoría de los observadores cree que el excelente producto, combinado con la "experiencia de Starbucks" especial, es lo que ha permitido al icono cafetero crecer de un solo establecimiento a mediados de la década de los ochenta a casi 12,500 en todo el mundo en la actualidad.[44] Las competencias centrales surgen cuando una empresa con el tiempo aprende a usar sus recursos y capacidades en formas distintivas que reflejan la "personalidad" de la empresa. Los emprendedores que pueden identificar las competencias centrales y aplicarlas con efectividad están en la mejor posición para ayudar a sus empresas a alcanzar una ventaja competitiva y un desempeño superior.

Competencias centrales
Recursos y capacidades que proveen a una empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Integración del análisis interno y externo

Una base sólida para la ventaja competitiva requiere un acoplamiento entre las fortalezas y las debilidades de una organización, y las oportunidades y amenazas actuales. Esta integración se revela mejor por medio de un **análisis FODA** (siglas de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que ofrece un panorama sencillo de la situación estratégica de la empresa. En la figura 3-7 se listan varios factores que pueden ser fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; sin embargo, éstos sólo representan algunas de las innumerables posibilidades que pueden existir.

Análisis FODA
Un tipo de evaluación que ofrece un panorama conciso de la situación estratégica de una empresa.

Figura 3-7 *Ejemplos de factores FODA*

	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
FACTORES INTERNOS	**Fortalezas** • Importantes competencias centrales • Fortalezas financierass • Capacidad de innovación • Administración hábil o con experiencia • Estrategia bien planeada • Mecanismo eficaz para la entrada • Protección contra amenazas de los competidores • Reputación positiva en el mercado • Tecnología protegida	**Debilidades** • Recursos financieros inadecuados • Planeación estratégica débil • Falta de habilidades o de experiencia en administración • Innovación inadecuada • Reputación negativa en el mercado • Instalaciones inadecuadas • Problemas de distribución • Habilidades inadecuadas de marketing • Ineficiencias en la producción
FACTORES EXTERNOS	**Oportunidades** • Potencial de mercado sin aprovechar • Nuevo producto o mercado geográfico • Cambio favorable en la dinámica de la industria • Potencial de crecimiento del mercado • Tecnologías emergentes • Cambios que permiten el ingreso a mercados extranjeros • Desregulación • Mayor fragmentación del mercado	**Amenazas** • Nuevos competidores • Demanda en aumento de proveedores o compradores • Movimiento de las ventas hacia productos sustitutos • Incremento en la regulación por parte del gobierno • Cambios adversos en el ciclo de negocios • Lento crecimiento del mercado • Cambios en las preferencias del cliente • Cambios demográficos adversos

En la práctica, un análisis FODA ofrece una "visión instantánea" de la situación actual de una empresa. Esto es desafortunado, ya que las empresas funcionan mejor cuando piensan en su entorno estratégico como un movimiento continuo. Es decir, las empresas se desempeñan mejor cuando ven hacia delante y utilizan sus capacidades actuales con el propósito de colocarse mejor para aprovechar las oportunidades de negocio futuras. En fin, las empresas de alto desempeño del futuro serán aquellas que mejoren sus capacidades actuales para enfrentar los desafíos de mañana.

Los enfoques de fuera hacia dentro y de dentro hacia fuera se unen en los análisis FODA para ayudar a un emprendedor a identificar oportunidades que se acoplen con la nueva empresa. El emprendedor puede determinar entonces la *mejor* oportunidad formulando algunas preguntas adicionales:

- ¿Conducirá la oportunidad seleccionada a otras en el futuro?
- ¿Ayudará la oportunidad a construir habilidades que abran la puerta a nuevas oportunidades en el futuro?
- ¿Es probable que el propósito de aprovechar la oportunidad conduzca a una respuesta competitiva por posibles rivales?

Es evidente que las oportunidades más prometedoras son aquellas que llevan a otras oportunidades (que ofrecen valor y rentabilidad a largo plazo), que promueven el desarrollo de habilidades adicionales y equipan a la empresa para perseguir nuevas iniciativas, y al hacerlo no provocan a los competidores a ejercer represalias.

Hugh Kenneth Holyoak ha aprendido cómo un negocio puede conducir a otro, y cómo las nuevas habilidades abren las puertas de la oportunidad. Holyoak, propietario de Ken's Hatchery and Fish Farms, dos lagos comerciales y un negocio de cacería de jabalíes, ha introducido varias innovaciones pesqueras a lo largo de los años, entre las que se incluyen Ken's Floating Raceway Fish Factory, el Scale-O-Matic Electric Fish Scaler, el E-Z Floating Fish Cage y un pez híbrido propio, llamado Georgia Giant. Al observar que el aumento en la demanda y la desaparición de pantanales han creado una severa escasez de ranas de pantano libres para alimento y disección, fijó su atención en el negocio de las granjas de ranas, para lo cual creó un sistema de criaderos bajo techo que promete criar hasta 1,500 ejemplares en un espacio de 12 pies cuadrados de suelo. De hecho, las expectativas futuras son realmente buenas, dada la demanda actual. Y como la mayoría de las granjas de ranas está situada en países en que se pagan salarios bajos y se usan métodos intensivos en mano de obra, no es muy probable que haya represalias de los competidores.[45] Al fijar su atención en las granjas de ranas, Holyoak encontró una manera de acoplar la situación externa (la creciente demanda de ranas) con su capacidad interna (conocimientos de la cría de ranas). Y como en este momento casi no tiene competencia, seguramente surgirán otras oportunidades de este negocio, y es probable que las habilidades que aprenda de la cría de ranas beneficien también sus operaciones relacionadas con la pesquería.

Lo mismo que la mayoría de los emprendedores de éxito, Holyoak descubrió áreas de oportunidades de negocio que aprovechan los potenciales emergentes en el entorno externo, pero avanzó

Figura 3-8 *El "punto agradable" de la oportunidad*



Vivir el sueño Desafíos empresariales

Cuando un negocio secundario toca fondo, tal vez ha llegado el momento de "olvidarse de él"

Mark Talucci y Todd Elliot son, respectivamente, director general y presidente de THE SAK, un exitoso mayorista de bolsos de mano, empresa que fundaron en 1989. La fortaleza de la empresa es la fabricación de bolsos de mano de alta calidad, utilizando materiales (originales) de gran textura. El éxito de la empresa habla por sí mismo, el bolso de mano THE SAK, que se vende en más de 1,800 grandes almacenes y en 600 boutiques en todo Estados Unidos y en 22 mercados internacionales, ha evolucionado hasta convertirse en una marca del estilo de vida. El crecimiento de la empresa ha sido extraordinario, pero el sendero a la cima ha incluido algunos choques a lo largo del camino.

En 1999, después de 10 años de éxito en el negocio de los bolsos de mano, Talucci y Elliot decidieron que había llegado el momento de ampliar su línea de productos. Su éxito les había demostrado que sabían algo más que una o dos cosas acerca de los bolsos de mano, ¿por qué entonces no utilizar esas capacidades para vender productos adicionales, como calzado, cinturones y joyería? Como lo describe Talucci, "Las matemáticas se veían bien en papel, de manera que jugamos haciendo girar la rueda del crecimiento y enloquecimos un poco". Por desgracia, esas nuevas oportunidades de negocio no aprovecharon la serie de competencias que se desempeñaron tan bien en la industria de bolsos de mano y las ventas empezaron a declinar. La dupla de empresarios concluyó que había llegado el momento de reconsiderar su plan de expansión. "Decidimos enfocarnos en lo que *deberíamos* estar haciendo, no en lo que *podríamos* estar haciendo", dijo Talucci. "Somos excelentes en los bolsos de mano. Deberíamos estar fabricando bolsos de mano". Una vez que Talucci y Elliot lograron realinear las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas en el entorno, volvieron a salir adelante. ¡De hecho, las ventas llegaron a la marca de $50 millones en 2005!



© Stefan Hagen/THE SAK/PRNewsFoto

Entonces, ¿cuál es el secreto del éxito? Para THE SAK, ¡está en la bolsa!

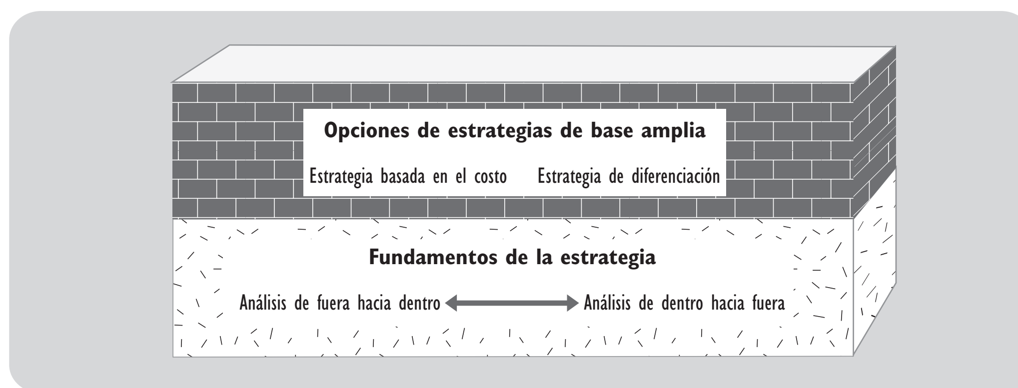
Fuentes: Andrea Poe, "Want It All? *Entrepreneur*, tomo 34, número 7 (julio de 2006), página 89; y "Heritage", http://www.thesak.com/about/?display=heritage, con acceso el 7 de diciembre de 2006.

http://www.thesak.com

en dirección de los que se igualan a sus capacidades personales y a las fortalezas de sus negocios actuales. Como se muestra en la figura 3-8, se trata de un "punto agradable de la oportunidad". Cuando los potenciales en el entorno externo (revelados por medio del análisis de la industria general y de los entornos competitivos) se ajustan a las capacidades únicas y a las competencias centrales del emprendedor (que pone de relieve una evaluación interna), las probabilidades de tener éxito se incrementan de forma considerable. Por consiguiente, lo alentamos para que sea observador y sistemático en su búsqueda de oportunidades y piense con cuidado en la manera en la cual se ajustan a sus antecedentes y habilidades, así como a sus intereses y pasiones. Si lo hace, es mucho más probable que disfrute de la aventura. ¡No es una mala remuneración!

Es obvio que los análisis de fuera hacia dentro y de dentro hacia fuera, y la integración de sus resultados constituyen una base sólida para lograr una ventaja competitiva. Con una base así, el emprendedor puede comenzar a preparar una estrategia para alcanzar un desempeño financiero superior (vea la figura 3-9) y ése es el tema que se verá a continuación.

Figura 3-9 *Determinar una dirección para la puesta en marcha*



Selección de estrategias para captar las oportunidades

5 Explicar las opciones de estrategia de base amplia y las estrategias de enfoque.

Una **estrategia** es, en esencia, un plan de acción que coordina los recursos y compromisos de una empresa para mejorar su desempeño. Las selecciones de la estrategia deben basarse en la situación de la organización, en lugar de en las decisiones pasadas, la última moda de la industria o cualquier cosa que se "sienta" bien en ese momento. La elección de una estrategia que tenga sentido para un emprendedor particular y su nuevo negocio es un primer paso crucial hacia un desempeño superior. Pero estar pendiente de las opciones estratégicas también puede guiar a las empresas establecidas hacia el éxito.

Estrategia
Plan de acción que coordina los recursos y compromisos de una organización para lograr un desempeño superior.

Opciones de estrategia de base amplia

Las empresas que compiten en la misma industria pueden adoptar estrategias muy diferentes. Consideremos a Estes Lobster House y Cook's Lobster House, dos restaurantes de langosta ubicados en una isla en medio de la bahía Casco en Maine, donde cada uno ha competido directamente con el otro por casi 50 años. Ambos restaurantes están cerca entre sí, e incluso comparten el mismo paisaje, perfecto para un cuadro, pero su enfoque competitivo está separado por millas de distancia.

Cook's aplica sus conocimientos de marketing y su fama por haber aparecido en un comercial de la tarjeta de crédito Visa (porque "ellos no aceptan American Express") para darle a su establecimiento un tono de mayor elegancia ampliando su menú, mejorando la decoración y aumentando los precios para que correspondan a su nueva situación. Según Curtis Parent, el actual propietario de Cook's, de 42 años, la meta es atraer a un cliente diferente, más refinado, de Boston y Nueva York, dispuesto a pagar 20.95 dólares por una langosta de una libra y 1/4 con papas horneadas y ensalada. El negocio ha crecido más de 10 por ciento anual, de manera que al parecer la estrategia está funcionando.

Larry Croker, de 58 años, propietario de Estes, decidió seguir una estrategia diferente, haciendo hincapié en precios bajos y prestando mucha atención a los costos. Una langosta hervida de una libra en una charola de papel cuesta $10.95, lo que Croker cree está bastante bien. Según él "La gente busca porciones grandes y precios pequeños". Para mantener el nivel de costos, Croker redujo el menú a la mitad y convirtió sus operaciones a un sistema de servicio de mostrador, para lo que requiere sólo siete empleados (antes tenía 30). También busca precios competitivos de sus proveedores de papelería, tiene un acuerdo para comprar bebidas refrescantes a granel y confía en un proveedor local para conseguir sus langostas. El restaurante es popular, en especial entre los comensales de la localidad, que creen que ofrece más valor por su dinero.

Aunque los restaurantes tienen diferentes tamaños, ambas estrategias funcionan. Durante los meses de verano, Estes vende 4,000 libras de langosta a la semana, más o menos el mismo volumen que vende Cook's. Sin embargo, Estes abre menos de la mitad del año, mientras que Cook's cierra sólo de Año Nuevo al día de San Valentín. Como la temporada es más corta y los precios son más bajos en Estes, este competidor basado en costos tiene ingresos brutos menores a 1 millón de dólares cada año, bastante menos que los 2.5 millones de dólares de ingreso anual de Cook's.

Pero la estructura de costos bajos de Estes lo convierte en una empresa exitosa, al tiempo que deja espacio para el éxito de Cook's, su homólogo elegante.[46] La experiencia de estas dos empresas ilustra cómo una posición competitiva puede ser dirigida por opciones de estrategia de base amplia, creando una ventaja en costos u ofreciendo un producto o servicio diferenciado.

Estrategia basada en costos
Plan de acción que requiere que una empresa sea el productor con costos más bajos dentro de su mercado.

ESTRATEGIA BASADA EN COSTOS Una **estrategia basada en costos,** como la que usa Estes Lobster House, exige que una empresa sea el productor con costos más bajos en su mercado. Las fuentes de la ventaja en costos son diversas, y pueden ir desde la mano de obra barata hasta eficiencia en las operaciones. Mucha gente supone que las estrategias basadas en costos no funcionan en las empresas pequeñas, y a menudo es cierto.[47] Sin embargo, los factores de ventaja en costos son tan numerosos y variados que, en algunos casos, las pequeñas empresas pueden utilizarlos con gran éxito.

Steve Shore y Barry Prevor son viejos amigos. También son cofundadores de una empresa muy exitosa de ropa informal, Steve and Barry's University Sportswear en Port Washington, Nueva York, en donde han fijado el precio de cada artículo en menos de $10 y en gran parte dependen de la promoción verbal. Iniciaron su negocio cuando eran adolescentes, fabricando camisetas y vendiéndolas en los mercados de artículos económicos. En 1985, como graduados universitarios, Shore y Prevor abrieron una tienda para satisfacer las necesidades de los estudiantes universitarios, preocupados por el presupuesto. Los libros se veían bien, de acuerdo, pero se trataba tanto de fabricación como de cualquier otra cosa y su meta era reducir los precios en la librería del campus. Por consiguiente, el costo era crucial.

> *La conciencia del presupuesto está "profundamente arraigada en la empresa", dice Prevor. "Sólo enviamos mercancía en camiones completos. Hacemos las etiquetas de un producto para todo el año y trabajamos con los fabricantes para producir artículos durante los meses fuera de temporada, con el fin de tener un nivel de producción a todo lo largo del año, es la forma de costo más bajo de hacer las cosas". Shore añade, "Hemos tenido mucho éxito en términos de ofrecerles a las personas una ropa excelente y a muy buenos precios".*[48]

¡Y vaya si han tenido éxito! Esta empresa ya no es una tienda de camisetas típica que apenas inicia. En 1998, con siete tiendas en operación en los campus, Shore y Prevor abrieron su primera tienda en un centro comercial y ése ha sido su enfoque desde entonces. En 2006, con 200 tiendas aproximadamente, iniciaron la diversificación, alejándose de la ropa propia para el campus hacia la ropa informal para toda la familia. Ahora incluso venden bajo su etiqueta privada propia, Steve and Barry. Pero para estos dos emprendedores, el enfoque todavía es en el costo, justo como lo ha sido desde el principio.[49]

Estrategia de diferenciación
Plan de acción diseñado para proveer un producto o servicio con atributos exclusivos que son valiosos para los consumidores.

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN La segunda opción general para construir una ventaja competitiva es la formulación de una **estrategia de diferenciación**, un método que hace hincapié en la singularidad del producto o servicio de una empresa (en términos de alguna característica no relacionada con el costo). Una organización que puede crear y sostener una estrategia de diferenciación atractiva puede tener éxito en el mercado. Para que la estrategia sea eficaz, el consumidor debe estar convencido de la singularidad y el valor del producto o servicio, ya sean reales o percibidos. Una amplia variedad de tácticas operativas o de marketing, que van desde la promoción hasta el diseño, puede conducir a la diferenciación del producto o servicio.

El inventor Adam H. Oreck está convencido de que su innovador calzado es el mejor del mundo. Todos tienen zapatos, pero Oreck cree que más gente necesita "The World's Greatest Fitting Shoe" (el zapato de mejor ajuste del mundo), producto que inventó en 1984. UFIT, Inc., su empresa, con sede en Tucson, ofrece un calzado que combina un diseño estilizado con un sistema patentado de agujetas que "levanta el arco del pie y se envuelve cómodamente al lado del pie [de manera que] acuña al pie en el zapato". El resultado es un "sistema de cierre" que envuelve al pie para proporcionar el mejor apoyo posible sin presionar la parte superior del pie. Ciertamente el diseño es atractivo. De acuerdo con el sitio web de la empresa, varias compañías grandes de calzado han tratado de imitar el concepto de UFIT, pero ninguna ha logrado reproducir su tecnología generadora de comodidad. Parece que no hay sustituto para el diseño de Oreck; su producto en verdad está por encima de los modelos de calzado normales.[50]

Estrategias de enfoque

Si una empresa controlara el único suministro de agua conocido en el mundo, su volumen de ventas sería estratosférico. Esta empresa no se preocuparía por las diferencias en las preferencias personales respecto del gusto, apariencia o temperatura. Consideraría que sus clientes forman un solo mercado. Mientras su producto estuviera húmedo, satisfaría a todos. Sin embargo, si otra

persona descubriera un segundo suministro de agua, cambiaría el punto de vista de la primera empresa respecto del mercado. La primera podría descubrir que las ventas se están secando y tomaría medidas para modificar su estrategia. El nivel de rivalidad quizás aumentaría conforme los competidores lucharan por ocupar una posición en la industria.

Si el potencial de ventas de agua fuera enorme, las pequeñas empresas se interesarían con el tiempo en ingresar al mercado. Sin embargo, dados sus recursos limitados y falta de experiencia, estas empresas tal vez tendrían más oportunidades de éxito si evitaran competir de frente con los gigantes de la industria y en vez de eso buscaran un segmento de mercado protegido. En otras palabras, podrían ser competitivas si aplicaran una **estrategia de enfoque** y adaptaran sus esfuerzos para concentrarse en un nicho de mercado específico. Para ponerse en marcha, estas empresas podrían enfocar sus recursos en un fragmento del mercado lo suficientemente pequeño como para no llamar la atención de los grandes jugadores (por ejemplo el de agua purificada con entrega a domicilio), o quizás adoptar un enfoque del todo nuevo que les permitiera el acceso sin generar una respuesta competitiva inmediata (por ejemplo ocupando los vacíos en el mercado que resultan de la escasez en el suministro).

Estrategia de enfoque
Plan de acción que aísla a una empresa de sus competidores y de otras fuerzas del mercado al enfocarse en un segmento de mercado restringido.

Las estrategias de enfoque representan una perspectiva estratégica en que los emprendedores tratan de protegerse de las fuerzas en el mercado, como los competidores, tomando como meta un segmento de mercado específico (en ocasiones llamado *nicho de mercado*). La estrategia se puede ejecutar por medio de cualquier elemento de la mezcla de marketing, precio, diseño del producto, servicio, empaque y así sucesivamente. Una estrategia de enfoque es particularmente atractiva para una pequeña empresa que trata de evitar competir de manera directa con los gigantes de la industria mientras construye una ventaja competitiva. Y al enfocarse en un mercado especializado, algunas pequeñas empresas desarrollan una experiencia única que conduce a niveles más altos de valor y servicio para los clientes, lo que es excelente para la empresa. De hecho, esta ventaja inspiró a Philip Kotler, el prestigioso autor en marketing, para declarar: “Hay riqueza en los nichos”.[51]

Las dos opciones amplias ya presentadas antes, una estrategia basada en costos y otra basada en la diferenciación, se pueden utilizar también al enfocar un nicho de mercado. Aunque pocos emprendedores adoptan el enfoque de una estrategia basada en costos, ciertamente llega a suceder. Por ejemplo, a lo largo de los años se han abierto subdistribuidores con nombres como The Watermarket Store, Drinking Water Depot y H2O2Go, utilizando un eficiente sistema de purificación para ofrecer agua para beber de alta calidad y buen sabor a los clientes sensibles al precio, a una fracción del precio que cobran los competidores. Esas pequeñas empresas obviamente están siguiendo una estrategia de enfoque basada en costos

Comparemos éste con la estrategia de enfoque basada en la diferenciación que adoptó en Londres Ali Raissi-Dehkordy, de 28 años de edad, para iniciar su empresa, SavRow Bespoke Technology. Según parece, en estos tiempos todos tienen una computadora, ¿pero cuántas son como las que vende Raissi-Dehkordy? Inició la empresa porque “estaba cansado del anticlímax posterior a la compra de Dell. “Usted la compra, obtiene el olor de la nueva computadora y eso fue un poco más rápido, pero nada en realidad extraordinario”. Los productos de SavRow atraen a aquellos que quieren comprar una máquina funcional que también sea una obra de arte. ¡Y los modelos que ofrece la empresa causan esa impresión! Por ejemplo, la laptop “Monza”, inspirada en la pista de carreras del Gran Premio, tiene un precio promedio de $3,000 y ofrece una cubierta roja acentuada con una franja verde, blanca y roja. La empresa también vende un modelo iridiscente que lleva el nombre del automóvil deportivo TVR fabricado en Inglaterra; tan sólo el trabajo de pintura lo hará retroceder, el precio es de $1,000 y otros acabados cuestan todavía más. SavRow ha vendido un modelo de cuero cocido a mano a un precio de $13,000 y una computadora de escritorio con chapa de oro a un precio de $36,000. Como es de esperar, esas computadoras extraordinariamente lujosas atraen a un mercado muy limitado, pero SavRow genera una aturdidora cifra de $4 millones al año en ventas de sólo 400 unidades.[52] Cuando se ofrece un producto altamente diferenciado a un precio superior, se requiere un intenso servicio al cliente, incluido soporte técnico individual e incluso visitas a domicilio. Pero es obvio que la estrategia está redituando en el caso de SavRow.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS ESTRATEGIAS DE ENFOQUE Las estrategias de enfoque pueden ser eficaces en mercados nacionales e internacionales. Hace más de una década el destacado autor John Naisbitt predijo que el futuro vería una enorme globalización de la economía con nichos de mercado cada vez más pequeños. Sugirió, además, que el éxito en esos nichos dependería de la velocidad para llegar al mercado y la capacidad de innovación, rasgos ambos que son fortalezas de la pequeña empresa.[53] La evidencia reciente demuestra que se están cumpliendo las predicciones de Naisbitt, lo que sugiere que es probable que las pequeñas empresas vean buenas oportunidades en el futuro, en casa y en el extranjero.

A menudo las nuevas iniciativas de negocio fracasan por el mal posicionamiento en el mercado o la falta de percepción de la ventaja del nuevo enfoque en la mente de los clientes del

mercado meta. Para minimizar la probabilidad de fracaso, un emprendedor debe considerar los beneficios de explotar brechas en un mercado, en lugar de luchar de frente con la competencia. Se puede aplicar estrategias de enfoque en cualquiera de las siguientes formas:

- Restringir el enfoque a un solo subconjunto de clientes.
- Destacar un solo producto o servicio.
- Limitar el mercado a una sola región geográfica.
- Concentrarse en la superioridad del producto o servicio.

Muchos emprendedores se han enfocado en nichos de mercado, y sus esfuerzos creativos muestran lo bien que pueden funcionar esas estrategias. Historic Newspapers Ltd., una empresa británica, compra periódicos antiguos de bibliotecas que están convirtiendo sus acervos a for-

Vivir el sueño — Desafíos empresariales

Una estrategia de enfoque de tiempo parcial, pero un desafío de tiempo completo

Cuando un emprendedor inicia una empresa nueva, a menudo debe luchar con la idea de si debe renunciar a un empleo existente y dedicarse de tiempo completo a la nueva empresa, o bien conservar el empleo al mismo tiempo que administra la empresa por horas. Por supuesto, ambos enfoques tienen sus ventajas y desventajas, pero la investigación demuestra que la mayoría de los emprendedores prefiere iniciar una empresa parte de su tiempo y hacer que el ingreso siga fluyendo hasta que se puede permitir hacer una transición completa a la nueva empresa.

Así fue como resultaron las cosas para Brian Eddy y Chad Ronnebaum en 1999. Ambos, entre los 20 y los 30 años de edad en esa época, desde hacía mucho tiempo decidieron aferrarse a sus exitosas carreras e iniciar Q3 Innovations, una empresa de diseño, desarrollo y distribución que crea dispositivos de seguridad personal y de monitoreo. Conforme a su estrategia de nicho, encontraron algunos productos únicos y muy interesantes que podían vender. Su AlcoHAWK® Series es una línea de detectores de alcohol en el aliento para utilización personal o profesional. Los termómetros ThermoHAWK™ Series ofrecen una tecnología pendiente de obtener la patente, que permite determinar la temperatura en la superficie de casi cualquier objeto sin tocarlo en realidad. Y el UV HAWK™ mide la intensidad de la luz ultravioleta, lo que hace que resulte más fácil saber si la piel de una persona ha tenido una exposición suficiente al sol.



© Q3 Innovations

La estrategia en Q3 Innovations ha sido clara, pero el ritmo ha sido agotador. Eddy piensa que Ronnebaum y él estuvieron trabajando semanas de 90 a 100 horas durante los seis años de la fase inicial de la empresa (sólo alrededor de la mitad de ellas en sus trabajos regulares), de manera que el negocio por horas no siempre era en realidad por horas. Siempre supieron que lo estaban haciendo durante los fines de semana, ¡pero la tarea se llevaba también la mayor parte de sus noches!

Q3 Innovations ha crecido lo suficiente como para que Eddy abandonara su carrera para dedicarse de tiempo completo a los negocios de la empresa. Ronnebaum todavía trabaja de tiempo completo en la industria farmacéutica, pero eso en realidad tal vez sólo será cuestión de… tiempo.

Fuentes: Nichole L. Torres, "Weekenders", *Entrepreneur*, tomo 33, número 8 (agosto de 2005), p. 80; "About Q3 Innovations", http://www.q3i.com/aboutus.htm, con acceso el 13 de junio de 2007; y una conversación personal con Chad Ronnebaum, 7 de febrero de 2007.

http://www.q3i.com

matos digitales y de microfilm, y luego los vende a personas que desean un recuerdo de fechas específicas, como cumpleaños o aniversarios. Hoy, la empresa tiene más de cuatro millones de periódicos que datan desde épocas tan antiguas como la década de 1780 y el negocio ha sido bueno. Historic Newspapers tiene más de 40 empleados en Estados Unidos y Escocia, y genera ingresos anuales de casi tres millones de dólares por el envío de periódicos antiguos a los clientes interesados, en un portafolio de vinil con un certificado de autenticidad. Sus grandes éxitos de ventas suelen costar alrededor de 40 dólares.[54]

En 1976, Timothy Hughes fundó una empresa similar en Williamsport, Pennsylvania, que sigue una estrategia un tanto diferente, ya que se enfoca en periódicos que se pueden coleccionar porque contienen reportajes de hechos históricos. Este enfoque también parece estar dando resultado. Un reporte reciente indica que las ventas anuales de Timothy Hughes Rare & Early Newspapers son de $680,000. En la actualidad, el mismo Hughes está menos involucrado con la empresa después de vender 85 por ciento de su participación en $2.4 millones en 2002, pero sigue vinculado como consultor y todavía es propietario de una porción significativa de la empresa.[55]

Estas empresas y sus competidores están tratando de satisfacer la demanda, pero todas enfrentan el mismo problema, existencias cada vez menores de periódicos viejos. Es aquí donde entra la creatividad. Varias de estas empresas están agregando reproducciones a sus ofertas, aunque los clientes prefieren lo real y, además, los costos de impresión y regalías por las reproducciones reducen las utilidades. Stephen A. Goldman Historic Newspapers de Parkton, Maryland, concede licencias para el manejo de imágenes de periódicos antiguos a programas de televisión y comparte la tarea de publicar libros que presentan las primeras planas de periódicos sobre ciertos temas, como béisbol o la Guerra de Secesión. La empresa informa que sus ingresos van en aumento.[56] Las noticias de ayer valen algo, después de todo, pero se necesita la creatividad para sacarle el mayor provecho a este nicho de mercado.

Al elegir una estrategia de enfoque particular, el emprendedor decide la dirección básica del negocio. Una decisión así afecta la naturaleza misma del negocio, por lo que se le llama **decisión estratégica.** La estrategia general de una empresa se formula, por tanto, conforme su líder decide cómo se relacionará la empresa con su entorno, en particular con sus clientes y competidores en ese entorno. Un analista de pequeñas empresas sugiere tener cuidado al elegir un nicho de mercado.

Decisión estratégica
Decisión respecto de la dirección que tomará una empresa respecto a sus clientes y competidores.

Las iniciativas que pretenden capturar un nicho de mercado, en vez de transformar o crear una industria, no necesitan ser ideas extraordinarias. Se requiere cierto ingenio para diseñar un producto que atraiga a los clientes y los aleje de las ofertas de los competidores principales, y también para vencer el castigo en costos que significa atender un mercado pequeño. Pero rasgos que son demasiado novedosos pueden ser un obstáculo; un nicho de mercado rara vez compensará la inversión necesaria para educar a clientes y distribuidores sobre los beneficios de un producto radicalmente nuevo. [57]

Desde luego, la elección de un nicho muy especializado no es la única estrategia posible para una pequeña empresa. Pero las estrategias de enfoque son muy populares porque le permiten operar en los vacíos que dejan los competidores más grandes. Si una pequeña empresa decide competir de frente con otras empresas, en especial las grandes corporaciones, debe estar preparada para diferenciarse en alguna forma, por ejemplo poniendo atención en los detalles, un servicio altamente personalizado o la velocidad del mismo, con el fin de convertirse en un competidor viable.

Considere el extraordinario servicio al cliente de Zane's Cycles, de Branford, Connecticut. Chris Zane había estudiado numerosas ideas modernas de negocios para dar a su iniciativa emprendedora la ventaja que necesitaba para sobrevivir en el competitivo mundo de los distribuidores de bicicletas. Para ello examinó los méritos del aprendizaje continuo, los beneficios de la sorpresa del marketing de guerrilla y las ventajas de la imagen de marca. Pero este emprendedor ha determinado que "hacer cualquier cosa que sea necesaria para atraer y retener a los clientes" continuará siendo el móvil principal que impulse el éxito de Zane's Cycles. Zane gana y conserva la lealtad de los clientes desarrollando una relación personal con ellos y proporcionando extraordinarias garantías del producto.

Por supuesto, todos dicen que ofrecen un servicio superior al cliente, incluyendo prolongar la garantía de un periodo a otro. En su negocio, la norma entre todos sus competidores era ofrecer una garantía de treinta días para partes y servicio rutinarios. Zane decidió prolongar su garantía a un año. A sus competidores les llevó dos años comprender que estaban perdiendo su participación de mercado frente a Zane Cycles, debido a este enfoque indirecto "al flanco" de la corriente principal de la forma de competir.

Finalmente los competidores lo reconocieron y con el tiempo igualaron la garantía de un año de Zane. Por desgracia, Zane de inmediato duplicó su garantía a dos años. Cuando los competidores trataron de alcanzarlo y seguirlo de nuevo, él aumentó su garantía a cinco años. Al final, Zane ofrecía una garantía de por vida. Los competidores pensaron que eso era lo más lejos que podía llegar, pero no fue así. Esos competidores podían, aun cuando reacios, prolongar la garantía para toda la vida. Sin embargo, eso no fue el final. ¡Muy pronto Zane extendió su garantía a todo lo que había en su tienda! Para entonces, tenía muchos productos de ciclismo adicionales para ofrecerlos a sus clientes. Al adoptar un enfoque indirecto, Zane había encontrado una forma de competir, con lo que los competidores siempre se quedaban atrás y que le proporcionaba una ventaja, aun cuando su competencia en algunas áreas era fuerte y más poderosa. Como resultado de su estrategia indirecta, Zane llegó a ser bastante poderoso; muy pronto era el minorista número uno en lo concerniente al volumen en su área geográfica.[58]

Zane ha visto crecer su negocio a una tasa de 25 por ciento anual, y ahora vende unas 2,500 bicicletas por año en su tienda de 7,500 pies cuadrados. Su ventaja comienza con un peculiar punto de vista. Como explica Zane: "La actitud [debe cambiar de 'El cliente estorba y evita que usted haga su trabajo' a la de 'El cliente es *su* trabajo'".[59]

MANTENER EL POTENCIAL DE LAS ESTRATEGIAS DE ENFOQUE Las empresas que adoptan una estrategia de enfoque transitan por un sendero muy estrecho entre mantener un mercado protegido y atraer a la competencia. Si sus iniciativas son rentables, los emprendedores deben estar preparados para enfrentarse a la competencia. En su libro clásico, *Ventaja Competitiva*, Michael Porter advierte que un mercado segmentado puede erosionarse en cualquiera de las siguientes cuatro condiciones:[60]

1. Se imita la estrategia de enfoque.
2. El segmento meta pierde su atractivo estructural, porque su estructura se erosiona o simplemente desaparece la demanda.
3. Se reducen las diferencias del segmento meta con otros segmentos.
4. Nuevas empresas aumentan la segmentación de la industria.

La experiencia de Minnetonka, una pequeña empresa ampliamente reconocida como la primera en introducir jabón líquido para las manos, constituye un ejemplo de cómo se puede imitar una estrategia de enfoque. El enorme éxito de Softsoap, su marca, captó con rapidez la atención de varios gigantes de la industria, incluido Procter & Gamble. La ventaja competitiva de Minnetonka pronto se deslavó. Algunos analistas creen que esto sucedió porque la empresa se enfocó demasiado en las ventajas del jabón líquido en general, y no lo suficiente en los beneficios particulares de Softsoap.

Debe quedar claro que las estrategias de enfoque no garantizan una ventaja sostenible. Sin embargo, las pequeñas empresas pueden aumentar su éxito si desarrollan y amplían sus fortalezas frente a la competencia. Una buena planeación estratégica puede ayudar a señalar el camino para superar estas complicaciones.

La integración de todo

Si usted ya tiene una idea de negocios que lo emociona, ha dado el primer paso hacia una aventura en el espíritu emprendedor. Un análisis de fuera hacia dentro le mostrará el panorama real (el entorno general) y le aportará un panorama general de la industria y la competencia. Un análisis de dentro hacia fuera lo ayudará a acoplar sus recursos y capacidades al entorno externo. Si un análisis FODA sugiere que las oportunidades y las amenazas en el entorno externo corresponden a las fortalezas y debilidades de la empresa que planea, podría concluir que es probable que su *idea* sea una *oportunidad* de negocios prometedora. Si da un paso más, puede utilizar el marco de estrategias presentado en este capítulo para establecer una dirección general a la iniciativa, bajo costo o diferenciación, y aprender a encontrar y conservar un nicho del mercado para su puesta en marcha. ¡Ya habrá caminado un largo trecho!

Pero tal vez no esté interesado en iniciar una empresa desde cero. ¿Hay lugar todavía para usted en el juego emprendedor? ¡Absolutamente sí! Los capítulos 4 y 5 le permitirán echar un vistazo más cercano a las oportunidades de franquicias y adquisiciones, y le ayudarán a decidir si

desea unirse a una empresa de propiedad familiar. Todas éstas son formas de desarrollo emprendedor o emprendimiento.

¿Y cuál es el siguiente paso para avanzar hacia el lanzamiento del negocio de sus sueños? ¡Un plan de negocios! Los capítulos 6 a 12 le mostrarán cómo poner en orden los aspectos específicos de su oportunidad de negocios de principio a fin. Después de mostrar la importancia del plan de negocios y brindarle un modelo para que pueda iniciar (capítulo 6), el resto de la parte 3 le ayudará con su plan de marketing (capítulo 7), de organización (capítulo 8), de ubicación e instalaciones físicas (capítulo 9) y de requerimientos financieros (capítulos 10 y 11). Al mirar hacia atrás en el camino, el capítulo 12 le enseñará incluso a planear para la cosecha final de su iniciativa de negocios. ¡Continuemos el viaje!

Una mirada **RETROSPECTIVA**

1. Identificar los diversos factores que determinan si la idea de una iniciativa de negocios es una buena oportunidad de inversión.

- Para significar una buena oportunidad de inversión, un producto o servicio debe satisfacer una necesidad de mercado real en lo que concierne a los beneficios que ofrece y al precio.
- Los requerimientos fundamentales para una buena idea de negocios se relacionan con factores del mercado, ventaja competitiva, economía, capacidad de administración y fallas letales.

2. Presentar varias razones para iniciar una nueva empresa desde cero, en lugar de adquirir una franquicia o una empresa establecida.

- Algunos emprendedores inician sus negocios desde cero cuando desean vender un nuevo producto o servicio.
- Otros esperan tener acceso a recursos exclusivos.
- Otra razón por la que los emprendedores desean iniciar un nuevo negocio desde cero es porque quieren evitar características indeseables de empresas ya existentes.
- Otros emprendedores más desean vivir la emoción de tener éxito (o fracaso) por cuenta propia.

3. Identificar los distintos tipos y fuentes de ideas para iniciar un nuevo negocio.

- Las ideas de inicio tipo A se ocupan de productos o servicios ya existentes, pero que no están presentes en todos los mercados.
- Las ideas tipo B se ocupan de tecnología nueva o relativamente nueva.
- Las ideas tipo C se basan en formas nuevas y mejores de realizar viejas funciones.
- Las fuentes de ideas de inicio de nuevos negocios incluyen experiencia, pasatiempos e intereses personales, descubrimiento accidental y un proceso deliberado de búsqueda.
- Las ideas de negocios también pueden surgir de un pensamiento innovador que puede resultar de lo siguiente: tomar prestadas ideas de productos y servicios existentes o de otras industrias, combinar los negocios para crear una apertura del mercado, enfocarse en un problema, responder a una tendencia, mejorar un producto o servicio existentes, facilitarles la vida a los consumidores, satisfacer las necesidades del cliente en una forma nueva, ampliar el mercado para un producto o servicio, o aprovechar las nuevas tecnologías.

4. Describir el análisis interno y externo que puede dar forma a oportunidades de negocio.

- El análisis de fuera hacia dentro considera el entorno externo, incluido el entorno general y el entorno de la industria.
- Los principales segmentos del entorno general son los segmentos macroeconómico, sociocultural, político/legal, tecnológico y demográfico.
- Las fuerzas principales que determinan el nivel de la competencia en el entorno de la industria son la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores.
- Las oportunidades surgen para las pequeñas empresas que están alerta a los cambios en los entornos general, de la industria y competitivo.
- El análisis de dentro hacia fuera ayuda al emprendedor a entender el potencial de negocios interno.
- Los recursos tangibles son visibles y fáciles de medir, mientras que los intangibles son invisibles y difíciles de cuantificar.

- Las capacidades representan la integración de varios recursos de forma que aumenta la ventaja competitiva de la empresa.
- Las competencias centrales son aquellos recursos y capacidades que se pueden apalancar para que una empresa pueda realizar algo que no pueden hacer sus rivales.
- Un análisis FODA aporta un panorama general de las fortalezas y debilidades de una empresa, así como de las oportunidades y amenazas para la organización.

5. Explicar las opciones de estrategias de base amplia y las estrategias de enfoque.

- Se puede crear una ventaja competitiva usando opciones de estrategia de base amplia, estrategias basadas en costos o estrategias de diferenciación.
- Una estrategia basada en costos requiere que la empresa se convierta en el productor de más bajo costo en el mercado.
- La diferenciación del producto se utiliza con frecuencia como medio para alcanzar un desempeño superior.
- Enfocarse en un segmento de mercado específico es una estrategia que las pequeñas empresas a menudo aplican con éxito.
- Una estrategia de enfoque puede significar limitar el enfoque a un subconjunto de consumidores, ofrecer un solo producto o servicio, limitar el mercado a una región geográfica o concentrarse en la superioridad del producto o servicio.
- Se elige la dirección básica de la empresa cuando el emprendedor toma una decisión estratégica y opta por una estrategia de enfoque particular.
- Los beneficios de una estrategia de enfoque pueden disminuir cuando la estrategia es limitada, el segmento llega a ser poco atractivo o la demanda disminuye, el segmento pierde sus características únicas, o nuevas empresas segmentan todavía más a la industria.

Términos **CLAVE**

reconocer la oportunidad, p. 63
agudeza mental emprendedora, p. 63
ventaja competitiva, p. 64
ideas tipo A, p. 67
ideas tipo B, p. 68
ideas tipo C, p. 68
fortuna, p. 69
entorno general, p. 76
entorno de la industria, p. 76
entorno competitivo, p. 76
recursos, p. 79
recursos tangibles, p. 79
recursos intangibles, p. 79
capacidades, p. 80
competencias centrales, p. 80
análisis FODA, p. 80
estrategia, p. 83
estrategia basada en costos, p. 84
estrategia de diferenciación, p. 84
estrategia de enfoque, p. 85
decisión estratégica, p. 87

Preguntas para **ANÁLISIS**

1. ¿Cuál es la diferencia entre una buena idea y una buena oportunidad?
2. ¿Por qué un emprendedor podría preferir lanzar una iniciativa totalmente nueva en lugar de adquirir una empresa existente?
3. ¿Cuáles son los tres tipos básicos de ideas de nuevas iniciativas de negocio? ¿Cuáles son las fuentes de inspiración más comunes para las ideas de nuevas iniciativas de negocio?
4. Liste los seis segmentos del entorno general. Ofrezca un ejemplo hipotético de una forma en que cada segmento podría afectar a una pequeña empresa.
5. ¿Cuáles, de acuerdo con el modelo de Porter, son los factores principales que dan forma a la competencia en una industria? En su opinión, ¿cuál de estos factores repercutirá más en los precios y utilidades de la industria?
6. ¿Cómo se relacionan las capacidades con los recursos tangibles e intangibles? ¿Cómo se relacionan con las competencias centrales?
7. ¿Qué es el análisis FODA? ¿Cómo el análisis FODA puede ayudar al emprendedor a acoplar las oportunidades del entorno externo con las capacidades de la organización?
8. ¿Cuáles son las dos opciones de estrategias básicas para crear una ventaja competitiva?
9. Explique lo que es la *estrategia de enfoque.*
10. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de una estrategia de enfoque? ¿Qué debe saber y hacer un emprendedor para mantener el potencial de una estrategia de enfoque?

Usted **DECIDE**

SITUACIÓN 1

Marty Lane trabajaba en una compañía de tarjetas especializada en invitaciones y anuncios. Todos los días, durante 25 años, fue a la oficina, se sentó al escritorio y tomó pedidos por teléfono. Odiaba ese trabajo y estaba aburrido hasta la exasperación. No sabía qué hacer.

Así que comenzó a hojear la sección de oportunidades de negocio de la edición dominical del *New York Times*. No sabía bien qué buscaba, y a sus casi 50 años de edad tenía pocas habilidades de negocios. La contabilidad era un lenguaje extraño para él. Así que creía que si en alguna ocasión hubiera adquirido un negocio, sería algo que no requiriera mucho conocimiento especializado, algo que fuera más o menos fácil de manejar. Pensaba en una franquicia, pero las buenas eran muy caras. Luego se encontró con que vendían una ruta de distribución de pan italiano. Se dijo: "¿Qué tan difícil podría ser manejar una ruta de entrega?" Llamó al número telefónico que venía en el anuncio y habló con el agente a cargo de la venta.

Resultó que la ruta estaba en Queens, Nueva York, no lejos de donde vivían Lane y Annabelle, su esposa. Era una operación de una sola persona. El dueño la había tenido por 20 años y se llevaba a casa $65,000 por año. Quería 200,000 dólares por el negocio, pero estaba dispuesto a ayudar a financiar la operación. Si Lane pagaba $60,000 de enganche, podía pagar el saldo en cinco años con un interés de 10 por ciento, es decir unos $35,000 anuales. Eso dejaría a Lane con un ingreso anual de $30,000 mientras la deuda no se pagara en su totalidad. Combinado con el ingreso de Annabelle, sería suficiente para cubrir sus gastos. Además, si trabajaba duro, podía esperar que sus ventas, y con ello su ingreso, crecieran de 10 a 15 por ciento al año.

Parecía perfecto. Lane se reunió con el dueño y regresó todavía más entusiasmado. "Es un negocio que no podemos dejar pasar", le dijo a su esposa. "El tipo ha firmado contratos con todos los sitios donde tiene entregas, y ninguno de ellos está a más de 40 km de aquí. Podría recorrer toda la ruta en siete horas."

Sin embargo, Annabelle estaba escéptica. "No vas a dejar tu empleo mientras no hables con un experto", le dijo. Lane estuvo de acuerdo en reunirse con un agente.

El día de la cita Lane trajo consigo todos sus documentos. Expuso los términos de la operación en gran detalle. "¿Cómo lo ve?" preguntó.

El agente le dijo: "Dígame algo, Marty. ¿Le gusta este negocio?"

Marty se encogió de hombros. "Todavía no lo sé. No he probado."

"¿Qué hay que hacer además de recoger el pan y entregarlo en las tiendas?"

"No estoy seguro", respondió. "Pero sea lo que sea, no ha de ser tan complicado."

"¿Qué pasa si el camión se descompone?"

"No sé", dijo. "Supongo que resolveré el problema."

Después de hacer a Lane una serie de preguntas, al final el agente dijo: "Oiga, Marty, usted quiere saber si esta operación tiene sentido desde un punto de vista financiero. Eso es fácil de averiguar. Esta persona presenta una declaración de impuestos y sus ventas son comprobables. Después de todo, no se trata de un negocio en efectivo; vende a tiendas de especialidad y supermercados, los cuales pagan con cheque. Podemos revisar sus cuentas de gastos para verificar si son reales, pero supongo que la situación es correcta. Si me pregunta si yo podría negociar un precio un poco más bajo, la respuesta es que quizá sí".

Lane se volvió a su esposa. "¿Ves? Te dije que lo aprobaría."

El agente replicó: "Yo no aprobé nada. Sólo usted puede hacerlo, y todavía no está listo".

"¿Qué quiere decir?" preguntó.

"Usted no ha hecho su tarea", dijo el agente. "No sabe lo que en realidad va a hacer en este negocio, y no sabe si le gustará."

"¿Cómo voy a determinar todo eso?" preguntó Lane.

Pregunta 1 ¿Cómo sugeriría que Lane determinara si se sentirá contento en este negocio?

Pregunta 2 ¿Recomendaría que Lane comprara el negocio, dado el precio y los términos de la operación?

Pregunta 3 ¿Lane se apoya demasiado en factores no cuantitativos?

SITUACIÓN 2

Amy Wright es propietaria de Fit Wright Shoes, un fabricante de calzado localizado en Alice, Texas. Su empresa ofrece a todos sus clientes una garantía de reemplazo de por vida sobre todo el calzado que le hayan comprado. La garantía aplica a todo producto, aunque algunas de sus partes hayan sido elaboradas por otra empresa.

Pregunta 1 ¿Considera que una garantía de por vida en el calzado es demasiado generosa para este tipo de producto? Justifique su respuesta,

Pregunta 2 ¿Qué repercusión tendrá esta política en las normas de calidad de la empresa? Sea específico.

Pregunta 3 ¿Qué otras políticas de servicio al cliente sugeriría?

SITUACIÓN 3

Jay Sorenson, de Portland, Oregon, creó un producto llamado Java Jacket, que es un mango aislante apanalado, patentado, que se desliza sobre una taza de papel que contiene una bebida caliente para que sea fácil sostenerla en la mano. Después de introducir su nuevo producto en el mercado, Sorenson ya tiene acuerdos con cafeterías y tiendas de especialidad y de conveniencia de toda la nación. Inició su negocio con 15,000 dólares en 1993, pero Java Jacket ha crecido de forma sorprendente desde entonces. ¡De hecho, la empresa ha vendido ya más de mil millones de mangos! Sorenson está ahora en una posición en la que le gustaría ampliar su negocio, pero le preocupa que competidores grandes y bien establecidos puedan introducir sus modalidades del mismo producto.

Fuentes: Don Debelak, "Send in the Clones," *Entrepreneur,* septiembre de 2003, pp. 128-132; y "About Java Jackett", http://www.javajacket.com/company.php, con acceso el 6 de diciembre de 2006.

Pregunta 1 ¿"Seguirá creciendo el mercado del producto de Sorenson en los años por venir?

Pregunta 2 Si tiene éxito, ¿qué fuentes de competencia debe esperar?

Pregunta 3 ¿Qué pasos recomendaría que diera para proteger a su empresa de la competencia encarnizada que es probable que se dé?

EJERCICIOS

1. Elija un producto fabricado por una pequeña empresa y busque los probables impulsores de sus atributos en la dinámica del entorno general y/o de la industria.
2. Examine un ejemplar reciente de una publicación de negocios y describa el tipo de estrategia de mercado meta que usted considere que utiliza la revista.
3. Visite a un pequeño minorista local y pida al gerente que describa sus políticas de servicio al cliente.
4. Trabaje en equipo y redacte una descripción breve, pero informativa, del mejor mercado meta para un nuevo producto que sea familiar para la mayoría del grupo. Un miembro de cada grupo debe leer al resto el perfil del mercado del equipo.
5. Pregunte al propietario de una pequeña empresa local sobre sus resultados de desempeño. Determine qué resultados se lograron y luego explore sistemáticamente cómo se han reinvertido estos resultados de desempeño en la empresa. Por ejemplo, si la empresa ha logrado una considerable lealtad de sus clientes, examine la forma en que ese compromiso ha sido influido para resultados futuros.
6. En el sitio web de una pequeña empresa identifique los factores en el entorno externo (general, de la industria y competitivo) y en el entorno interno (organizacional) alrededor de los cuales parece haber sido construida la empresa. ¿Le parece que la empresa es más sensible a los factores internos o externos? Dado su conocimiento del negocio, ¿es eso bueno o malo?
7. The Electric Transportation Company vende bicicletas eléctricas, como la ETC Express. Revise la información que encontrará en http://store.nycewheels.com/etc.html. Con la terminología presentada en este capítulo identifique el tipo específico de estrategia que The Electric Transportation Company aplica a medida que su negocio crece.

Actividades en **INTERNET**

1. Revise lo que dice el capítulo sobre el análisis interno y externo que podrían ayudarlo a evaluar una nueva iniciativa de negocios. Para determinar el impacto de esos factores en su idea de negocio vaya al sitio web de Bplans.com (http://www.bplans.com/st/#) y haga clic en el vínculo Success Potential Quiz. Las preguntas aparecerán en otra ventana.
   a. Responda las preguntas e imprima sus resultados.
   b. ¿Qué significan sus resultados para el futuro de su negocio?

2. Nunca es demasiado temprano para comenzar a pensar dónde conseguir los fondos para iniciar su negocio. Vaya a http://www.myownbusiness.org/s7 y lea la información sobre el financiamiento de negocios en la página de la sesión 7.
   a. ¿Dónde considera que podría encontrar financiamiento para su idea de negocios?
   b. Mencione otras tres fuentes de financiamiento para una empresa que inicia, no abordadas por los escritores de My Own Business.
3. Los editores de *Inc*. publican una serie de guías "H-To" ("Cómo hacer") en el sitio web de la revista en http://www.inc.com para ayudar a los propietarios de empresas a iniciar, manejar y hacer crecer con éxito sus negocios. Vaya a la guía "How-To" sobre finanzas y capital en http://www.inc.com/guides/finance/20797.html.
   a. De entre aquellos artículos listados en este sitio web, lea al menos cinco relativos a la captación de fondos para una nueva empresa.
   b. Redacte una breve descripción de la información de los artículos que eligió y resuma los mejores consejos para recaudar fondos para una nueva empresa.
4. Familiarícese con los recursos que ofrece QuickMBA que puedan ayudar al propietario de una empresa a "tomarle sentido a la estrategia". Vaya a http://www.quickmba.com/strategy/
   a. Haga clic en el vínculo del análisis PEST y lea en torno a su marco de análisis.
   b. Siga el vínculo del análisis FODA y use la información que encuentre para crear un análisis FODA de su pequeña empresa o alguna con la que esté familiarizado.

Caso 3

Biolife LLC (p. 624)
Este caso describe las experiencias de dos científicos investigadores que descubrieron un nuevo producto y después iniciaron una empresa para llevar su innovador producto al mercado.

Casos opcionales

Caso 1, Boston Duck Tours, p. 620

Caso 7, eHarmony, p. 633

Caso 14, Country Supply, p. 648

Caso 15, Nicole Miller Inc., p. 650

Capítulo 4

Franquicias y adquisiciones

Firehouse Subs ¡una sorprendente historia de éxito!

Bajo los **REFLECTORES**

Firehouse Subs
http://www.firehousesubs.com

El riesgo no es nada nuevo para Robin y Chris Sorensen, fundadores (y hermanos) de Firehouse Subs (FHS): la familia Sorensen tiene más de 200 años de experiencia combatiendo incendios; su padre dejó esa actividad después de 43 años; Robin y Chris, que trabajaban como bomberos para el Departamento de bomberos de Jacksonville, Florida durante 14 años combinados, también tienen una pasión por la cocina.

Como cocineros para sus compañeros bomberos, recibían tantas felicitaciones por sus artes culinarias como por sus proezas al combatir incendios. Después de muchas deliberaciones, decidieron renunciar y abrir su primer restaurante FHS en 1994. Sin embargo, no dejaron al Departamento de bomberos totalmente atrás. Sus restaurantes están muy bien decorados con motivos de una estación de bomberos, incluidas mesas con manchas como las de los perros dálmatas, paredes en colores rojo y blanco con sillas negras y pilares de ladrillo. Las fotografías en blanco y negro de bomberos, camiones y cascos de bombero y señales de bombas de agua para las mangueras contra incendio completan el tema de una estación de bomberos. Y no todo acaba con la decoración. El platillo más popular del menú lleva el nombre apropiado de "carro de bomberos con escalera".

Con 33 restaurantes de la empresa y más de 350 unidades franquiciadas, FHS está haciendo un buen progreso hacia su meta de ser una de las cinco cadenas "sub" en la nación. La mayor parte del crecimiento de la empresa se debe al franquiciamiento o desarrollo de franquicias. Sin embargo, los hermanos y su equipo gerencial son muy cuidadosos en la selección de los franquiciados o franquiciatarios y no están dispuestos a sacrificar la calidad para lograr sus metas de expansión. FHS tiene un prolongado proceso de aprobación para los franquiciados potenciales y su capacitación es muy amplia.

A pesar del éxito de FHS, los hermanos no se han olvidado de sus raíces. El apoyo a las organizaciones de seguridad pública, como el departamento de bomberos y la policía, es el enfoque de su Firehouse Subs Public Safety Foundation, creada en 2005 y los recientes anuncios de FHS en la televisión han utilizado a bomberos reales para transmitir mensajes de seguridad. Esos anuncios están más orientados al servicio público que a la venta de la marca FHS. La cadena no ofrece cupones y sólo apenas recientemente inició una publicidad limitada.

La historia de los hermanos, su conexión con los bomberos y, por supuesto, sus excelentes subs, han hecho que la cadena FHS tenga un éxito sorprendente.

Fuente: http://www.firehousesubs.com, con acceso el 5 de enero de 2007.





Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. Identificar las principales ventajas y desventajas de adquirir una franquicia.
2. Explicar las opciones de franquiciamiento y la estructura del sector de las franquicias.
3. Describir el proceso para evaluar la oportunidad de obtener una franquicia.
4. Listar cuatro razones para adquirir una empresa existente y describir el proceso de evaluación de un negocio.

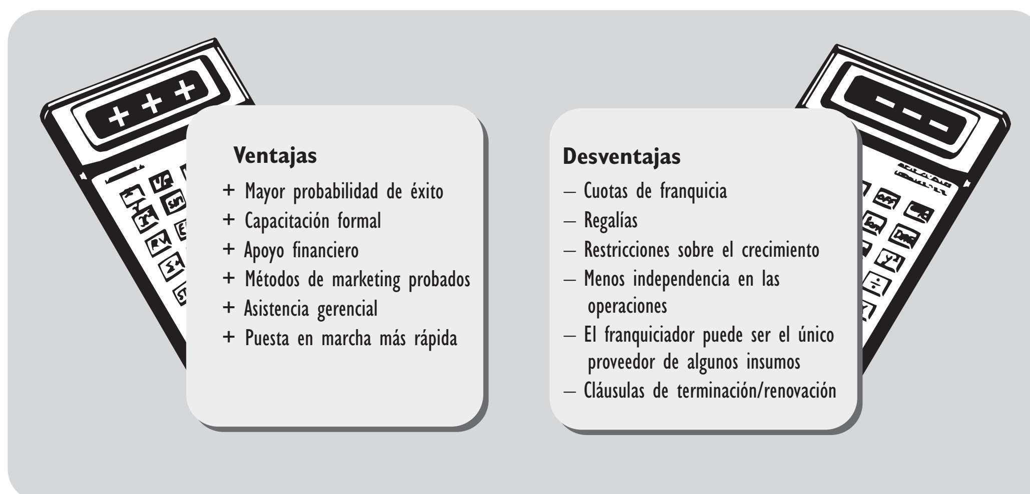
En el capítulo 3 se presentó la forma en que los emprendedores obtienen sus ideas, las convierten en oportunidades y persiguen sus sueños de emprendimiento cuando inician una empresa desde cero. En este capítulo se presentan las franquicias y las adquisiciones, opciones de inicio a partir de empresas establecidas.

Ventajas y desventajas de adquirir una franquicia

1 Identificar las principales ventajas y desventajas de adquirir una franquicia.

"Mira antes de saltar" es un viejo adagio que los emprendedores deben tomar en cuenta al pensar en adquirir una franquicia. Los emprendedores no deben dejar que su entusiasmo los ciegue a las realidades —tanto buenas como malas— de adquirir una franquicia. Comparar la adquisición de una franquicia con otras formas de iniciar un negocio es una tarea importante, que exige el análisis cuidadoso de muchos factores. En la figura 4-1 se ilustran las principales ventajas y desventajas de adquirir una franquicia.

Figura 4-1 *Principales ventajas y desventajas en el cálculo de adquirir una franquicia*



Dados las diferentes metas personales y circunstancias de los individuos, adquirir una franquicia no será la opción ideal para todos los que deseen convertirse en empresarios. Sin embargo, muchas personas encuentran que una franquicia es la mejor alternativa para ser propietario de una empresa. Cuando evalúe las oportunidades emprendedoras en el futuro, deberá valorar con cuidado las ventajas y desventajas de adquirir una franquicia que se presentan en este capítulo.

En este libro se utiliza una definición amplia de franquiciamiento para abarcar la diversidad del término: **Franquiciamiento** es un sistema de comercialización que gira en torno a un acuerdo legal entre dos partes, por el cual se le concede a una de ellas (el **franquiciado o franquiciatario**) el privilegio de vender un producto o servicio y comercializarlo como propietario individual, pero se le limita a que opere de acuerdo con los métodos y condiciones que especifica la otra parte (el **franquiciador o franquiciante**). Por ejemplo, Subway (el franquiciador) franquicia puntos de venta de comida y servicio rápidos, a propietarios locales (los franquiciados).

Franquiciamiento
Sistema de comercialización que incluye un acuerdo legal de colaboración conjunta, por el cual el franquiciado maneja el negocio de acuerdo con los términos especificados por el franquiciador.

Franquiciado o franquiciatario
Empresario cuyo poder está limitado por una relación contractual con un franquiciador o franquiciante.

Franquiciador o franquiciante
La parte en un contrato de franquicia que especifica los métodos que la otra parte debe seguir y las condiciones que debe cumplir en su empresa de franquicia.

Ventajas de adquirir una franquicia

Adquirir una franquicia puede ser atractivo por varias razones. En general, su mayor ventaja es la probabilidad de éxito. Los franquiciantes ofrecen un modelo de negocios de éxito probado. Es difícil encontrar y evaluar datos sobre franquicias que hayan fracasado. Sin embargo, el porcentaje de éxito de las franquicias parece mucho mayor que el de los negocios que no son de franquicia. Una explicación del menor porcentaje de fracasos es que la mayoría de los franquiciadores aplica criterios muy selectivos cuando otorga sus franquicias. Incluso muchos franquiciados potenciales que cumplen con los requisitos financieros son rechazados.

Hay otras tres razones más específicas por las cuales una oportunidad de franquicia es atractiva. Una franquicia suele ser atractiva porque ofrece capacitación, apoyo financiero y beneficios operativos que no están fácilmente disponibles para los emprendedores que inician su negocio desde cero. Desde luego, las franquicias varían en lo que concierne a la intensidad que proporcionan en cada una de esas formas de apoyo. Por ejemplo, McDonald's ofrece una excelente capacitación, pero no financiamiento.

CAPACITACIÓN La capacitación recibida de los franquiciadores es invaluable para muchos pequeños empresarios, porque suple insuficiencias en sus habilidades gerenciales. Es frecuente que la capacitación del franquiciador comience con un periodo inicial de unos días o semanas en una escuela central de capacitación u otra ubicación establecida, y luego siga en una sede de la franquicia. McDonald's es ampliamente reconocida por su esfuerzo de capacitación en Hamburger University, una ubicación independiente de sus oficinas centrales.

La capacitación de Kwik Kopy Printing, otro famoso franquiciador, es muy extensa, y abarca aspectos técnicos del manejo de un negocio de impresión, temas normales de contabilidad, compras y uso de computadoras, así como liderazgo. Su centro de capacitación, ubicado en la pintoresca localidad de Northwest Forest, a unos cuantos kilómetros de Houston, Texas, parece un parque de diversiones, con una réplica en tamaño real del fuerte El Álamo. Sin embargo, los participantes pronto se dan cuenta que el programa de capacitación de tres semanas es muy exigente. Las clases comienzan a las 7:00 AM y terminan a las 6:00 PM, de lunes a viernes, y siguen los sábados hasta mediodía.

Express Personnel Services (EPS) también es un decidido partidario de la capacitación inicial para los franquiciados potenciales. Considere esta descripción del nuevo sistema de capacitación de franquiciados de EPS:

> *Los franquiciados y su personal asisten a este programa intensivo de capacitación para la puesta en marcha. Nuestro programa de estudios implica tres niveles de aprendizaje. El aprendizaje introductorio proporciona un panorama general de los materiales. El conocimiento práctico suministra una comprensión a fondo sin desempeñar las tareas y el nivel de competencia implica el desempeño de la tarea, mediante ejercicios de representación de roles que incrementan la comprensión y la retención del conocimiento.*
>
> *Las primeras dos semanas del aprendizaje tienen lugar en las oficinas centrales internacionales de Express Personnel en la ciudad de Oklahoma. Esto le ofrece al estudiante una oportunidad para aprender y practicar las funciones que desempeñarán en sus oficinas, ya que se involucrarán con escenarios de representación de roles, ejercicios de grupo y discusiones en el aula, con el fin de aprender los tres pilares de nuestro negocio:*
>
> - *Ventas*
> - *Reclutamiento*
> - *Servicio*
>
> *Las dos primeras semanas de capacitación se enfocan en Ventas internas, Ventas externas y Gerencia de negocios.*
>
> *La tercera semana es de capacitación real en el puesto, lo que permite que el nuevo franquiciado desempeñe las principales funciones de negocios en una oficina certificada de extensión de*

Express University. Esas oficinas son un modelo que proporciona una vía para que el nuevo franquiciado adquiera en verdad una experiencia viva antes de su semana de apertura.[1]

Desde luego, tanto la naturaleza del producto como el tipo de negocio afectan la cantidad y el tipo de capacitación que el franquiciado requiere. En la mayoría de los casos la capacitación constituye una ventaja importante del sistema de franquicias, ya que permite que personas con poca formación académica o capacitación comiencen y tengan éxito en su propio negocio.

La capacitación y guía posteriores pueden incluir cursos de repaso o visitas esporádicas de un representante de la empresa a la ubicación del franquiciado, quien puede recibir también manuales y otros materiales impresos que lo orienten en el manejo de su negocio. Aunque el franquiciador por lo general hace mucho hincapié en la observancia de controles estrictos, gran parte de la capacitación continua va mucho más allá de la aplicación de controles. Sin embargo, en casos particulares puede ser difícil distinguir entre guía y control.

Aunque muchos sistemas de franquicias han desarrollado excelentes programas de capacitación, el lector debe ser consciente de que esta situación no es universal. Algunos promotores sin escrúpulos prometen al emprendedor una amplia capacitación y luego lo abandonan para que maneje su negocio con poca o ninguna ayuda.

Vivir el sueño — Desafíos empresariales



¿Tiene chatarra?

El brillante letrero del camión dice “1-800-GOT-JUNK?”, y sirve como anuncio rodante. Robert Burns, que se encargaba del desarrollo y recaudación de fondos para los Boy Scouts of America, compró el territorio de Louisville de esta franquicia relativamente nueva.

Burns sabía, desde hacía tiempo, que quería ser propietario de su negocio, pero no sabía cuál elegir. Después de decidir que una franquicia era su mejor opción, comenzó a buscar las franquicias disponibles y descubrió 1-800-GOT-JUNK? Investigó cuidadosamente la empresa y su reputación antes de hacer la compra. También asistió a un seminario denominado “Owning Your Own Business” (sea propietario de su negocio) patrocinado por la sección de SCORE en Louisville. El seminario le aportó información útil en las primeras fases del proceso para convertirse en propietario de un negocio.

La empresa transporta “chatarra” de hogares y negocios. Los precios se basan en el volumen, desde un octavo del espacio de un camión, hasta la totalidad de su capacidad. Nada que todavía se pueda usar o reciclar se desperdicia. Todos los artículos utilizables se llevan a Goodwill o al Ejército de Salvación; los reciclables se llevan a centros de reciclaje; todo lo demás se deposita en el relleno sanitario. La empresa no transporta pinturas, productos químicos ni materiales peligrosos.

Burns inició su negocio con un camión, pero ya agregó un segundo. Sus costos de ingreso al negocio incluyeron una cuota por la franquicia, el precio del camión y algunos otros costos de inicio de operaciones. Obtuvo los fondos de Stock Yards Bank con un crédito garantizado por la SBA.

1-800-GOT-JUNK? está creciendo, y Burns se esfuerza mucho para desarrollar una sólida base de clientes comerciales. Aun cuando es un trabajo duro, Burns se divierte. Comenta: “Desde que dejé mi empleo en los Boy Scouts no siento que haya ido a trabajar ni un solo día. Desarrollar este negocio es como jugar un juego, y lo estoy jugando para ganar”.

Fuentes: http://www.sba.gov/ky/kysuccess.html, agosto de 2003; comunicación personal con Robert Burns, abril de 2004; y http://www.1800gotjunk.com, 20 de enero de 2007.

http://www.1800gotjunk.com

APOYO FINANCIERO Los costos de iniciar un negocio independiente a menudo son altos, y las fuentes de financiamiento de un emprendedor suelen ser muy limitadas. La situación de un emprendedor como posible deudor es la más frágil en ese momento. Al asociarse con una organización franquiciadora, el aspirante puede aumentar la probabilidad de obtener apoyo financiero.

Si la organización franquiciadora considera que el solicitante es un candidato adecuado con alta probabilidad de éxito, con frecuencia le suministra apoyo financiero. Rara vez se pide que el solicitante pague al contado el costo completo de establecer el negocio. Además, el franquiciado que inicia suele sujetarse a un calendario de pagos que puede cumplir si tiene éxito. Por ejemplo, en los primeros días de la franquicia Jiffy Lube, el franquiciador prestaba fondos al franquiciado para comprar un inmueble donde instalarse. Asimismo, el franquiciador puede permitir al franquiciado posponer el pago de los productos o suministros que recibe de la organización matriz, con lo que el capital de trabajo del franquiciado se incrementa.

La asociación con un franquiciador bien conocido puede mejorar también la calificación de crédito de un nuevo franquiciado ante un banco. La reputación del franquiciador y los controles administrativos y financieros que establece sirven para recomendar a un nuevo franquiciado con los bancos. Asimismo, es frecuente que el franquiciador firme conjuntamente un pagaré bancario, con lo que se garantiza el préstamo al franquiciado.

La Oficina Estadounidense de la Pequeña Empresa (SBA) ha introducido un Registro de Franquicias (http://www.franchiseregistry.com), que facilita el procesamiento de préstamos para franquicias de pequeñas empresas. El registro "permite que los acreedores y las oficinas locales de la SBA verifiquen la elegibilidad para otorgar préstamos vía Internet al sistema de franquicias. Esto reduce la documentación, tiempo y costo para todos los involucrados".[2] La inclusión en este registro significa que la SBA ha concluido que los contratos de una franquicia particular no imponen medidas de control inaceptables sobre el franquiciado. Por tanto, las solicitudes de crédito de las franquicias registradas se pueden revisar y procesar con mayor rapidez.

Vivir el sueño — Enfoque en el cliente

¿Está listo para trabajar?



La pareja de los Culvers ha mantenido próspero y actualizado su sitio web en el ciberespacio: www.culvers.com

Craig y Lea Culver son bastante escrupulosos al decidir quién compra su franquicia de comida rápida y la forma en que el franquiciado trata a los clientes. Cuando la familia Culver desarrolló por primera vez en 1984 el concepto de Culver, se enfocó en tratar bien a sus clientes, y continúa haciéndolo. Ahora tienen más de 350 restaurantes en todo el país.

Los Culver han sido muy cuidadosos al elegir a sus franquiciados. Los candidatos deben contar con un capital de 500,000 dólares. "Ni siquiera los entrevisto si la cantidad correcta no viene en la solicitud," dice Thomas Wakefield, que ayuda a filtrar a los posibles franquiciados. Incluso si un candidato puede conseguir el capital necesario, debe primero pasar por una evaluación completa de 60 horas. Una vez que se han entregado los documentos del sitio elegido, el franquiciado debe asistir a un programa de capacitación de 16 semanas, que incluye trabajo teórico en aula y práctico en un restaurante de la familia, y ayudar en la apertura de dos nuevos restaurantes. Hay capacitación continua en el restaurante, seminarios fuera del lugar de trabajo y una convención anual, así como en el Culver's Learning Support Center.

La mayoría de las franquicias genera utilidades después de dos años. "Quiero crear millonarios", dice Craig Culver.

Fuentes: Erin Killian, "Butter 'Em Up," *Forbes*, Vol. 171, No. 12 (9 de junio de 2003), pp. 175-176; http://www.culvers.com/AboutCulvers/History.aspx, 19 de junio de 2007; "28th Annual Franchise 500," *Entrepreneur*, January 2007, p. 194; y comunicación personal con Bárbara Behling, directora de relaciones públicas de Culver, mayo de 2004.

http://www.culvers.com

BENEFICIOS OPERATIVOS La mayoría de los productos y servicios franquiciados es muy conocida y aceptada. Por ejemplo, los consumidores compran con facilidad helados de Baskin-Robbins o usan los servicios de PIP Printing porque conocen la reputación de esas empresas. Los viajeros reconocerán un restaurante o motel por su nombre o tipo de techo, o algún otro rasgo como los "arcos dorados" de McDonald's. Pueden entrar a un restaurante Denny's o a un hotel Holiday Inn por sus experiencias anteriores en esas cadenas, y porque saben que pueden confiar en la comida y servicios que proporcionan. Por consiguiente, las franquicias ofrecen tanto una línea de negocios probada como una fácil identificación del producto o servicio.

Un emprendedor que celebra un contrato de franquicia adquiere el derecho de usar la marca o símbolos del franquiciador, que suelen tener publicidad nacional. Esto sirve para identificar a la empresa local con el producto o servicio ampliamente reconocido. Desde luego, el valor de la identificación del producto depende del tipo de bien o servicio, y la medida en que se promueva. En cualquier caso el franquiciador debe mantener el valor de su nombre con publicidad y promoción constantes.

Además de una línea de negocios probada y productos o servicios fáciles de identificar, los franquiciadores ofrecen métodos de comercialización y administración bien desarrollados y ampliamente probados. Los manuales y procedimientos proporcionados a los franquiciados permiten que éstos funcionen con más eficiencia desde el principio. Ésta es una razón por la cual los franquiciadores insisten en la observancia de métodos de operación y desempeño de calidad. Si se permitiera que una franquicia operara por debajo de la norma, podría destruir con facilidad la confianza de los clientes en todo el sistema.

Sin embargo, la existencia de métodos y productos probados no garantiza que una franquicia tenga éxito. Por ejemplo, una ubicación que la investigación de mercados del franquiciador demuestra que es satisfactoria, puede resultar no serlo; o al franquiciado le puede faltar ambición o perseverancia. Pero el hecho de que un franquiciador tenga un historial de operación exitoso demuestra que el sistema puede funcionar bien, porque ya ha funcionado en otras partes.

Limitaciones del franquiciamiento

El franquiciamiento es como una moneda, tiene dos lados. Hemos presentado su lado positivo, pero es importante que conozca su lado negativo. Los negocios en el esquema de franquicias tienen cuatro desventajas en particular: 1) los costos asociados a la franquicia, 2) las restricciones de operación que puede estipular el contrato, 3) la pérdida de independencia empresarial y 4) la falta de apoyo del franquiciador.

COSTOS DE LA FRANQUICIA En general, las franquicias más exitosas se caracterizan por demandar costos más altos, los cuales tienen varios componentes, mismos que deben reconocerse y considerarse.

1. *Cuota inicial de la franquicia*. El costo total de una franquicia comienza con un pago inicial por la misma, que puede ir desde varios cientos hasta muchos miles de dólares. La cuota inicial de Wing Zone, un restaurante de comida para llevar y entrega a domicilio, es de 20,000 a 25,000 dólares; la de McDonald's es de 45,000 dólares.
2. *Costos de inversión.* La renta o construcción de un punto de venta, así como el abastecimiento del inventario y equipo, puede conllevar costos significativos. También deben cubrirse ciertas primas de seguros, pagos legales y otros gastos iniciales. A menudo se recomienda que haya fondos disponibles para cubrir gastos personales y emergencias por lo menos durante seis meses. Un franquiciador de buena reputación proporcionará siempre una estimación detallada de los costos de inversión. En la figura 4-2 se muestra la información que facilita Wing Zone, una franquicia de salas de belleza. Curves for Women, un gimnasio para mujeres, cobra entre 30,000 y 40,000 dólares por una franquicia, incluyen el equipo para ejercicio. El capital total que se requiere para un restaurante KFC rebasa 1,000,000 de dólares; el posible franquiciado debe tener efectivo y otros activos personales para cubrir esta cantidad.
3. *Pago de regalías.* Una práctica común es que el franquiciador reciba pagos continuos de regalías, calculados como un porcentaje del ingreso bruto del franquiciado. Por ejemplo, McAlister's Deli cobra regalías de cinco por ciento. En la actualidad McDonald's cobra una "cuota de servicio" de cuatro por ciento de las ventas mensuales, más lo que sea mayor de a) una renta mensual base, o b) un porcentaje de la renta basado en las ventas mensuales.

Figura 4-2

Estimación de costos de inversión de Wing Zone

	Bajo	Alto
Cuota de franquicia	$20,000	$25,000
Mejoras al inmueble arrendado	50,000	80,000
Equipo (excluye impuestos sobre ventas)	48,000	53,000
Letreros	6,000	8,000
Sistema de cómputo P. O.S.	18,000	18,000
Equipo de oficina/sistema de telefonía	3,000	3,500
Cerraduras	1,000	1,500
Sistema digital de seguridad	0	3,000
Inventario inicial	4,000	4,000
Marketing de la puesta en marcha	3,000	3,000
Fondos para la gran apertura	5,000	5,000
Seguro (pago inicial)	3,000	3,500
Gastos de capacitación inicial	2,000	3,000
Uniformes	1,000	1,000
Depósitos de los servicios públicos	1,000	2,500
Planos arquitectónicos	5,000	8,000
Costo del inmueble	4,000	7,000
Capital de trabajo	15,000	20,000
Inversión total	**$189,000**	**$249,000**

Fuente: http://www.wingzone.com, con acceso el 7 de agosto de 2007.

4. *Costos de publicidad.* Muchos franquiciadores requieren que los franquiciados contribuyan a un fondo de publicidad para promover la franquicia. Estas cuotas ascienden por lo general de uno a dos por ciento de las ventas o incluso más.

Si los emprendedores pudieran generar el mismo nivel de ventas con un negocio independiente, se ahorrarían la cuota de la franquicia y algunos otros costos. Sin embargo, si el franquiciador ofrece los beneficios antes mencionados, el dinero que los franquiciados pagan por su relación con él puede resultar una muy buena inversión.

RESTRICCIONES SOBRE LAS OPERACIONES DEL NEGOCIO Los franquiciadores, que como es de comprender se preocupan por la imagen de su negocio, se esfuerzan todo lo posible por controlar la forma en que los franquiciados manejan ciertos aspectos del negocio. Por consiguiente, el franquiciado ve limitada su capacidad para usar su criterio personal. Los franquiciadores utilizan con frecuencia los siguientes tipos de control:

- Restricción de territorios de ventas.
- Exigen aprobar el sitio de venta minorista (o al menudeo) e imponen requisitos respecto de la apariencia de la tienda.
- Restringen los bienes y servicios que se ofrecen a la venta.
- Limitan la publicidad y las horas de operación.

PÉRDIDA DE INDEPENDENCIA Las personas con frecuencia dejan un empleo asalariado para convertirse en emprendedores, porque les disgusta trabajar bajo la supervisión y el control directo de otros. Pero al iniciar una relación de franquicia, dichas personas pueden encontrar que hay una forma distinta de supervisión. El franquiciado cede mucha de su independencia al firmar un contrato de franquicia.

Aunque la influencia del franquiciador en las operaciones de negocios puede ser útil para asegurar el éxito, el nivel de control ejercido puede ser desagradable para un emprendedor que ama su independencia. Además, algunos contratos de franquicia se van al extremo y abarcan de-

talles sin importancia o especifican prácticas que son más útiles para otros en la cadena, que para la operación local. Por ejemplo, a una franquicia de alimentos se le puede prohibir que venda un producto no aprobado en un mercado local.

Asimismo, los emprendedores deben saber que pueden perder el derecho a una franquicia si no respetan las normas de desempeño o no pagan las regalías. Además, no hay garantía de que se renueve la franquicia más allá del tiempo estipulado en el contrato, que suele ser de 15 a 20 años.

FALTA DE APOYO DEL FRANQUICIADOR Al igual que un matrimonio, una relación franquiciador/franquiciado puede experimentar tensión que la lleve al rompimiento. La percepción de falta de apoyo del franquiciador en ocasiones crea disputas, en especial cuando el franquiciado cree que el franquiciador no está cumpliendo sus compromisos.

Las disputas pueden girar en torno a una falta de capacitación continua, un apoyo promocional deficiente o algunas otras cuestiones. Una vez que ocurre un rompimiento en la comunicación entre las dos partes, el bienestar de la franquicia está en peligro. Los emprendedores que están considerando la compra de una franquicia deben entender esta desventaja inherente del sistema de franquicias.

2 Explicar las opciones de franquiciamiento y la estructura del sector de las franquicias.

Opciones de franquiciamiento y estructura del sector de las franquicias

El término *franquiciamiento* se deriva de una palabra francesa que significa "libertad" o "exención de deberes". En los negocios, franquiciamiento describe un tipo específico de opción de negocios que ofrece a los emprendedores la posibilidad de reducir el riesgo total relacionado con la compra de un negocio independiente o iniciar uno desde cero. El acuerdo de franquicia permite que los operadores de un nuevo negocio se beneficien de la experiencia de negocios acumulada de todos los miembros del sistema de franquicias.

Opciones de franquiciamiento

El valor potencial de cualquier acuerdo de franquicia se define por los derechos contenidos en un convenio legal conocido como **contrato de franquicia**; a los derechos que conlleva se les llama **franquicia**. El alcance e importancia de estos derechos pueden ser muy diversos. Cuando el beneficio principal que recibe el franquiciado es el privilegio de usar el nombre de un producto ampliamente reconocido, el arreglo entre el franquiciador (proveedor) y el franquiciado (comprador) se conoce como **franquiciamiento de producto y nombre comercial.** Los puntos de venta de neumáticos para automóviles que llevan la marca de fábrica Goodyear y los embotelladores de bebidas refrescantes que distribuyen Dr. Pepper, pertenecen a este tipo de franquiciamiento.

Por otra parte, los empresarios que reciben todo un sistema de comercialización y administración participan en un tipo más amplio de acuerdo llamado **franquiciamiento con formato de negocios**. Los puntos de venta de comida rápida (por ejemplo Burger King), hoteles y moteles (como Radisson) y servicios comerciales (por ejemplo Mail Boxes Etc.) usan este tipo de franquiciamiento. El volumen de ventas y el número de unidades franquiciadas asociadas con franquicia con formato de negocio ha aumentado constantemente con el paso de los años.

Un **licenciatario maestro** es una firma o persona que tiene una relación contractual continua con un franquiciador para vender sus franquicias. Esta empresa o persona independiente es una especie de corredor o agente de ventas. Los licenciatarios maestros tienen la responsabilidad de encontrar nuevos franquiciados en un territorio determinado. En ocasiones incluso proporcionan servicios de apoyo, como capacitación y almacenamiento, los cuales por lo general son proporcionados por los franquiciadores. En la actualidad también está ganando terreno la **propiedad de unidades múltiples**, en la que un solo franquiciado es propietario de más de una unidad del negocio franquiciado. Algunos de estos franquiciados son **desarrolladores de área**, personas o empresas que tienen el derecho de abrir varios puntos de venta en un área determinada.

La **franquicia a cuestas** (piggyback) se refiere a la operación de una franquicia de venta minorista en las instalaciones de una tienda que la aloja. Ejemplos de ello incluyen una franquicia de galletas que funciona dentro de un restaurante Arby's, y una franquicia de donas Krispy Kreme que opera dentro de una tienda Wal-Mart. Una nueva tendencia de la franquicia a cuestas es ubicar clínicas de salud en las tiendas Wal-Mart, Target y en otras minoristas. Esta forma de franquicia-

Contrato de franquicia
Acuerdo legal entre el franquiciador y el franquiciado.

Franquicia
Privilegios que otorga un contrato de franquicia.

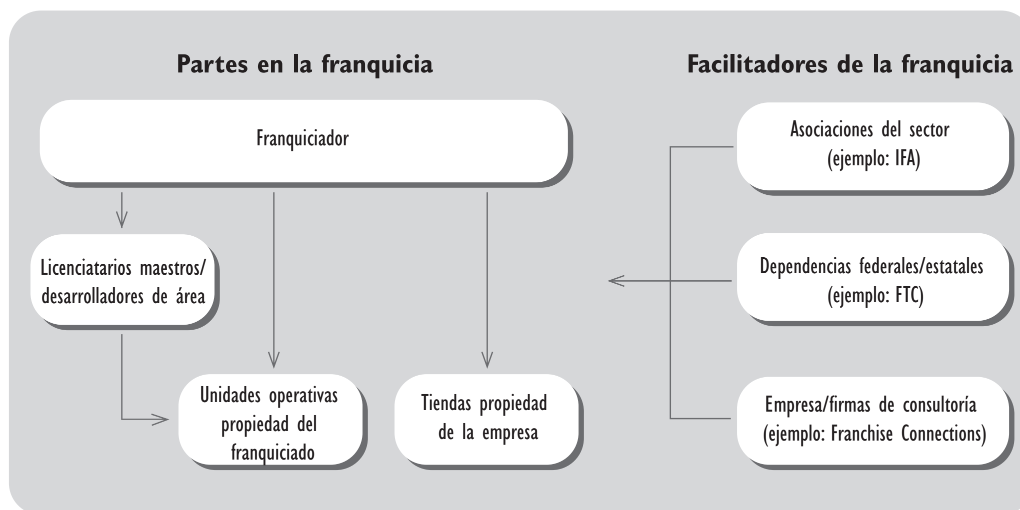
Franquiciamiento de producto y nombre comercial
Acuerdo de franquicia que concede el derecho de utilizar un producto o el nombre de uno ampliamente reconocidos.

Franquiciamiento con formato de negocios
Arreglo de franquicia por el que el franquiciado obtiene todo un sistema de comercialización dirigido a los empresarios.

Licenciatario maestro
Firma o persona independiente que actúa como corredor o agente de ventas, que tiene la responsabilidad de encontrar nuevos franquiciados dentro de un territorio específico.

Propiedad de unidades múltiples
Propiedad por un solo franquiciado de más de una franquicia de la misma empresa.

Figura 4-3 *Estructura del franquiciamiento*



Desarrolladores de área
Personas o empresas que tienen el derecho de abrir varios puntos de franquicias en un área determinada.

Franquicia a cuestas (piggyback)
Operación de una franquicia de venta minorista en las instalaciones de una tienda que la aloja.

miento beneficia a ambas partes. La tienda sede puede agregar una nueva línea de productos, y el franquiciado obtiene un lugar cerca de los posibles clientes.

Estructura del sector de las franquicias

Los franquiciadores y los franquiciados son las dos partes fundamentales en el sector de las franquicias. Un franquiciador puede ser un fabricante u otro miembro (mayorista o minorista) del canal de distribución, que tiene un atractivo concepto de negocios digno de réplica. Como se muestra en la figura 4-3, el franquiciador puede vender directamente una franquicia a los franquiciados individuales o venderlas por medio de un licenciatario maestro o desarrollador de área. La mayoría de los franquiciadores también suele ser propietaria de uno o más puntos de venta que no son franquiciados. A estos puntos de venta se les llama tiendas propiedad de la empresa.

Además de las partes mencionadas, el sector de las franquicias incluye otros grupos importantes. Estos grupos, llamados *facilitadores*, incluyen asociaciones industriales, dependencias gubernamentales y empresas privadas.

Por ejemplo, la International Franchise Association (http://www.franchise.org) o IFA es una asociación que atiende a los miembros de franquicias tratando de salvaguardar y mejorar el negocio y el entorno regulatorio del sector. Tiene más de 30,000 miembros, entre franquiciadores, franquiciados y proveedores, que operan en más de 100 países. No obstante, la IFA es muy selectiva, y no acepta a todas las empresas que solicitan ingresar. Se refiere a sí misma como "La voz de las franquicias", y patrocina conferencias sobre cuestiones legales y gubernamentales, talleres sobre administración de franquicias, seminarios sobre la relación franquiciador/franquiciado y ferias comerciales. La IFA defiende también las causas de grupos de negocios minoritarios. Por ejemplo, el Women's Franchise Committee (WFC), formado en 1996, ofrece conferencias sobre liderazgo, programas de enseñanza, una red de profesionales y otros servicios para mujeres que operan franquicias.

Numerosas dependencias federales y estatales participan en el sector de las franquicias. Dependencias como la Federal Trade Commission (FTC) (http://www.ftc.gov) ofrecen información sobre oportunidades de franquicias y hacen cumplir las leyes y reglamentos respectivos. Las prácticas de revelación previa a la venta de franquicias están sujetas a un escrutinio especial por estas dependencias.

Una tercera categoría de facilitadores incluye empresas o negocios privados que ofrecen información sobre franquicias y servicios de consultoría a franquiciadores y franquiciados. Por ejemplo, Franchise Connections (http://www.franchiseconnections.com) y The Franchise Company (http://www.thefranchisecompany.com) son dos empresas que ayudan a la evaluación de franquicias y ofrecen servicios de desarrollo.

Evaluación de las oportunidades de una franquicia

3 Describir el proceso para evaluar la oportunidad de obtener una franquicia.

Después de decidir buscar la oportunidad de una franquicia, el posible franquiciado debe determinar qué franquicia le interesa e investigarla a fondo. Al examinar el proceso de investigación seguiremos utilizando ejemplos de Wing Zone, una franquicia de restaurantes de comida para llevar y entrega a domicilio que ofrece buffalo wings.

Selección de una franquicia

Con el crecimiento del desarrollo de franquicias se ha facilitado la tarea de elegir una franquicia apropiada. A menudo es la observación personal la que despierta el interés, pero también puede comenzar con la exposición a un anuncio en un periódico o revista, o en Internet. Los encabezados de estos anuncios suelen destacar las recompensas financieras y personales que busca el emprendedor. *Inc.*, *Entrepreneur* y *The Wall Street Journal* son tres ejemplos de publicaciones que incluyen anuncios de franquiciadores.

Investigación de la franquicia potencial

La naturaleza del compromiso que requiere el franquiciamiento justifica una investigación cuidadosa. El lanzamiento de un negocio franquiciado suele requerir una inversión significativa de muchos miles de dólares. Aún más, la relación de negocios por lo general continúa durante años.

El proceso de evaluación es un esfuerzo en dos direcciones. El franquiciador desea investigar al franquiciado, y obviamente, el franquiciado desea evaluar al posible franquiciador y el tipo de oportunidad que le ofrece. Se necesita tiempo para esta clase de análisis. Si un franquiciador lo presiona para que firme un contrato, sin darle tiempo para una investigación adecuada, debe tener cuidado.

¿Cuál debe ser el primer paso del emprendedor al evaluar una oportunidad de franquiciamiento? ¿Qué fuentes de información están disponibles? ¿Las dependencias gubernamentales

Desde su punto de vista: Adquisición de una franquicia

Scott Salmans

En definitiva, usted puede aprender de sus errores. Uno de los míos fue cuando le compré una franquicia a un franquiciador de buena reputación y exitoso en un área relacionada.

Ese franquiciador había sido muy competente en tiendas de abarrotes en vecindarios modestos y varios restaurantes en vecindarios elegantes. Pensó que haría la prueba en un servicio de comida rápida a nivel medio, con alimentos de mejor calidad que la comida rápida disponible en el mercado. El problema fue que la experiencia en ambos extremos del espectro del servicio no los sirvió bien en el mercado desconocido de alimentos de alta calidad con las expectativas de precio bajo de los establecimientos de servicio de comida rápida. Fracasó todo el negocio, desde el nivel corporativo hasta el inferior. La razón por la cual me culpo es no haber escuchado mi voz interna cuando tuve la impresión de que el franquiciador no estaba preparado para nuestras juntas previas a la firma del contrato. Ellos y nosotros confiamos demasiado en la idea de que el éxito pasado era un buen indicador del éxito futuro, incluso si todavía no se afinaban los costos de los alimentos y otros aspectos clave.

Cuando se trata de las franquicias, el comprador debe ser cauteloso. Con frecuencia, la promesa de los signos de dólares y la aparente facilidad del proceso pueden conducir a pasar por alto el criterio. Los vendedores de franquicias pueden confiar en que los requerimientos legales en algunos estados no permiten declarar la posición financiera de algunas tiendas existentes, debido a que las condiciones varían de una ubicación a otra. Esto es cierto, pero en algunas formas sirve para crear una misteriosa ventaja para cualquier cosa que está vendiendo el franquiciador. Esto no significa que las franquicias no sean buenas iniciativas de negocio; pero es importante investigar más a fondo y no sólo trabajar con el agente de ventas del negocio en cuestión.

brindan información sobre franquicias? Por lo general, se deben contactar tres fuentes de información: 1) fuentes independientes, de terceros; 2) los mismos franquiciadores, y (3) franquiciados anteriores y actuales.

FUENTES DE INFORMACIÓN INDEPENDIENTES, DE TERCEROS Las dependencias estatales y federales son valiosas fuentes de información sobre desarrollo de franquicias. Puesto que la mayoría de los estados exige que las franquicias se registren, un posible franquiciado no debe pasar por alto a las oficinas estatales como fuente de ayuda. La Federal Trade Commission publica el

Figura 4-4 *Perfiles de la Franchise Opportunities Guide (2005)*

FIREHOUSE SUBS
Firehouse Restaurant Group
(904) 886 8300
(904) 886-2111 FAX
3410 Kori Road, Jacksonville, FL 32257
Correo electrónico: sjoost@firehousesubs.com
Internet: http://www.firehousessubs.com
Miembro total

TIPO DE NEGOCIO: En 1994 los hermanos Robin y Chris Sorensen, miembros del departamento de bomberos de Jacksonville, Florida, fundaron Firehouse Subs. Como frecuentes cocineros de su estación de bomberos, muy pronto adquirieron la reputación de combatir el hambre con el mismo éxito (¡y pasión!) con los que combatían los incendios. Después de incontables cumplidos en su primera ubicación, los hermanos decidieron ofrecer sus talentos culinarios a un auditorio más grande. Crearon un concepto único de restaurante de emparedados que se especializa en grandes sándwiches submarinos calientes, servidos en un entorno de cena que abunda en objetos memorables de los bomberos. Después, los hermanos desarrollaron un modelo de negocios que hará crecer a Firehouse Subs, utilizando un sistema de dos niveles de Representantes de Área y Franquicias.

HISTORIA: 127 unidades franquiciadas; 29 unidades propiedad de la empresa; en el negocio desde 1994; con franquicias desde 1995.

INVERSIÓN EN EFECTIVO: Efectivo para el inicio, $136,300-$280,475; $136,300-$280,475 de inversión total requerida.

CAPACITACIÓN/APOYO: El Programa de capacitación de Firehouse Subs dura de seis a ocho semanas. Las primeras cuatro a seis semanas transcurren en un restaurante de capacitación de Firehouse Subs. Después de concluida la capacitación inicial en la ubicación, los participantes viajan a Jacksonville, Florida para asistir a un curso intensivo de dos semanas de capacitación y certificación. Varios días de capacitación práctica tienen lugar en un escenario en vivo en un Restaurante Firehouse y se hace un examen al final de la segunda semana del curso. Quienes aprueban la evaluación de habilidades prácticas y obtienen una calificación de 90 o más, reciben un certificado y un diploma oficial de Firehouse Subs. Todos los gerentes generales, franquiciados y representantes de área deben completar este programa intensivo de capacitación.

CONTACTO: Stephen Joost, socio/funcionario de finanzas.

WING ZONE
Wing Zone Franchise Corporation
(877) 333-964 Ext. 16
(404) 875-5045 Ext. 16
(404) 521-4310 FAX
900 Circle 75 Parkway, Suite 930, Atlanta, GA 30339
Email: stan@wingzone.com
Internet: http://www.wingzone.com
Full Member

TIPO DE NEGOCIO: Franquicia nueva única que se especializa en servicio para llevar y de entrega a domicilio de 25 sabores de buffalo wings frescas, sándwiches asados, ensaladas y aperitivos. Somos conocidos por servir sólo las buffalo wings más frescas, así como por nuestras 25 salsas de calidad superior. Nuestro concepto del servicio para llevar y de entrega a domicilio ofrece una alternativa para la interminable entrega de pizzas. Nuestros gastos generales bajos y concepto de comida especializada hacen que nuestra oferta sea muy atractiva.

HISTORIA: 58 unidades que operan bajo franquicia; dos unidades propiedad de la empresa; en el negocio desde 1991; operación bajo franquicias desde 1999.

INVERSIÓN EN EFECTIVO: Efectivo para invertir, $60,000-$75,000. Inversión requerida, $144,500-$224,500. Valor neto mínimo de $150,000. Wing Zone ayuda a encontrar financiamiento de terceros.
CAPACITACIÓN/APOYO: Ayuda completa inicial y continua, incluye elección de la ubicación, negociaciones de arrendamiento, diseño del restaurante y asesoría para la construcción. Once días de capacitación pre-

via a la apertura en Atlanta. Diez días de capacitación en la ubicación del franquiciado.

CALIFICACIONES: No se requiere experiencia previa en restaurantes. La experiencia previa orientada al marketing y/o las personas es muy útil. Se trata de un concepto de negocios de "simplificar las cosas".

CONTACTO: Stan Friedman, vicepresidente ejecutivo y socio; Clint Lee, desarrollo de franquicias.

MAUI WOWI FRESH HAWAIIAN BLENDS
Maui Wowi Franchising, Inc.
(888) 862-8555
(303) 781-7800
(303) 781-2438 FAX
5445 DTC Parkway, Suite 1050, Greenwood Village, CO 80111
Correo electrónico: mauiifa@franchisehub.com
Internet: http://www.mauiwowi.com
Miembro total

TIPO DE NEGOCIO: Maui Wowi, la franquicia más grande de café hawaiano/smoothies en Estados Unidos, está calificada como número uno en la categoría de Barra de Jugos de *Entrepreneur* 500 (2005), con más de 310 ubicaciones.

HISTORIA: 360 unidades franquiciadas; en el negocio desde 1983; otorga franquicias desde 1997.

INVERSIÓN EN EFECTIVO: $65,000-$200,000 en efectivo para el inicio; inversión total requerida, $65,000-$400,000. Hay financiamiento de terceros disponible para el equipo.

CAPACITACIÓN/APOYO: Maui Wowi proporciona cuatro días de capacitación en Colorado y apoyo continuo 24/7.

CALIFICACIONES: Capacidad de seguir un sistema comprobado y de proyectar una actitud positiva y constructiva. Deseo de comprometerse con el logro de metas articuladas. Liquidez de $40,000 y valor neto de $250,000.

CONTACTO: Kera Vo, gerente de marketing y desarrollo de franquicias; Mike Edwards, vicepresidente, desarrollo de franquicias.

CULVER'S
Culver Franchising System, Inc.
(608) 643-7980
(608) 643-7982 FAX
540 Water Street, Prairie du Sac. WI 53578
Correo electrónico: franchise@culvers.com
Internet: http://www.culvers.com
Miembro total

TIPO DE NEGOCIO: Culver's es famoso por sus ButterBurgers preparadas al gusto del cliente y sus excelentes flanes congelados. Un restaurante de servicio rápido, ofrece una gran variedad de sándwiches, cenas, postres de flan congelado, bebidas y otros platillos del menú.

HISTORIA: 264 unidades franquiciadas; cinco unidades propiedad de la empresa; en el negocio desde 1984; otorga franquicias desde 1987.

INVERSIÓN EN EFECTIVO: $250,000-$400,000 de efectivo para el inicio; inversión total requerida, $354,250-$2,898,250.

CAPACITACIÓN/APOYO: Todos los franquiciados en operación completan un programa intensivo de capacitación de 16 semanas. El costo de esa capacitación está incluido en la cuota inicial de franquicia. Los franquiciados pagan sus costos de transportación, alojamiento y alimentos. Toda la capacitación tiene lugar en Wisconsin, en uno de los restaurantes propiedad de nuestra familia y en nuestro Culver's Support Center en Prairie du Sac, Wisconsin.

CALIFICACIONES: Para calificar, de usted requerirá $250,000 a $400,000 en activos líquidos, bienes raíces (como su casa), automoviles, objetos personales o fondos prestados. El solicitante deberá ser el propietario/operador que mantenga un mínimo de 50 por ciento de la propiedad en la entidad que opera el negocio y que participe de tiempo completo en las operaciones cotidianas del restaurante. Completar satisfactoriamente un programa de evaluación de 60 horas en una semana en Prairie du Sac, Wisconsin.

CONTACTO: Gary Rudsinski, gerente de desarrollo de franquicias.

Fuente: International Franchise Association, 2005, http://www.franchise.org, 2 de agosto de 2007.

Franchise Opportunities Handbook, un directorio útil de cientos de franquiciadores. En la *Franchise Opportunities Guide,* publicada por la International Franchise Association, también encontrará una amplia lista de franquiciadores. En la figura 4-4 se muestran listados seleccionados de su guía en línea. Observe las entradas para Wing Zone y Firehouse Subs, que aparecen en la sección inicial de este capítulo. Las publicaciones de negocios también son excelentes fuentes de calificaciones de los franquiciadores. *Fortune, Entrepreneur* y *The Wall Street Journal,* por nombrar algunas, se pue-

Vivir el sueño

Desafíos empresariales



© Wing Zone Co.

Cómo ingresar a Wing Zone

Como estudiantes universitarios en la Universidad de Florida en 1991, Matt Friedman y Adam Scott se sintieron decepcionados al descubrir que el único tipo de comida que entregaban a domicilio a una hora avanzada de la noche eran las pizzas. No tenían nada en contra de las pizzas, pero ellos y muchos de sus compañeros estudiantes, no podían vivir alimentándose sólo con pizzas; necesitaban buffalo wings, sándwiches a la parrilla, hamburguesas, dedos de pollo, ensaladas y más, con una entrega a domicilio día y noche.

De manera que los dos prometedores empresarios se adueñaron de la cocina de su fraternidad y pronto habían perfeccionado sus salsas (25 sabores) y técnicas especiales para preparar alitas de pollo. Con una inversión de 500 dólares para contratar una línea telefónica e imprimir volantes, muy pronto estaban en el negocio. Su idea fue un éxito instantáneo y el primer local de Wing Zone, al frente de una tienda, se abrió cerca de la universidad de Florida tres semanas después. El dúo abrió seis locales más y en 1999 empezaron a franquiciar su concepto.

En la actualidad hay 58 franquicias de Wing Zone ubicadas en todo Estados Unidos y la revista *Inc.* la ha nombrado como una de las 500 empresas privadas de más rápido crecimiento en Estados Unidos. La revista *Success* califica a la empresa entre las 25 principales franquicias de restaurantes.

Fuente: http://www.wingzone.com, con acceso el 5 de enero de 2007.

http://www.wingzone.com

den encontrar en la mayoría de las bibliotecas, y todas tienen archivos en sus sitios web. El sitio web de la revista *Entrepreneur* contiene el perfil de las 20 franquicias de más rápido crecimiento en 2007 (vea la figura 4-5). Las calificaciones se basaron en el número de unidades de franquicia añadidas en 2006.

Una búsqueda en Internet reveló la existencia de varios artículos que describen la franquicia del restaurante Wing Zone. Con frecuencia dichos artículos proporcionan información que no ofrece el franquiciador ni las dependencias gubernamentales. A menudo brindan un amplio perfil de los problemas de la franquicia y los cambios de estrategia dentro de una empresa. La cobertura de terceros ayuda a determinar si la información que el franquiciador proporciona directamente es creíble. La búsqueda en Internet también reveló que Wing Zone está listada en el registro de franquicias de la Small Business Administration, ya visto en este capítulo.

En años recientes han surgido en el mercado consultores especializados en franquicias para ayudar a personas que buscan oportunidades en este sector. Algunas firmas de consultoría, como FranCorp, ofrecen seminarios sobre la elección de la franquicia correcta. Desde luego, el posible franquiciado debe tener cuidado para elegir a un consultor con buena reputación. Como los consultores de franquicias no necesariamente son abogados, todos los documentos legales deben ser revisados por un abogado con experiencia en franquicias.

Figura 4-5 *Clasificación de* Entrepreneur *de las 20 franquicias de crecimiento más rápido en 2007 (El Top 20)*

Posición	Franquicia	Ciudad sede	Información del contacto	Descripción	Número de franquicias añadidas, 2006
1	Subway	Milford, CT	(800)888-4848 www.subway.com	Sándwiches submarinos y ensaladas	1,690
2	Jan-Pro Franchising Int'l. Inc.	Little River, SC	(800)668-1001 www.jan-pro.com	Limpieza comercial	1,265
3	Dunkin' Donuts	Randolph, MA	(800)777-9983 www.dunkindonuts.com	Donas y productos horneados	682
4	Coverall Cleaning Concepts	Boca Raton, FL	(800)537-3371 www.coverall.com	Limpieza comercial	595
5	Jazzercise	Carlsbad, CA	(760)476-1750 www.jazzercise.com	Danza/ejercicio	536
6	Jackson Hewitt Tax Service	Parsippany, NJ	(800)475-2904 www.jacksonhewitt.com	Servicios fiscales	508
7	RE/MAX Int'l. Inc.	Englewood, CO	(800)525-7452 www.remax.com	Bienes raíces	425
8	CleanNet USA Inc.	Columbia, MD	(800)735-8838 www.cleannetusa.com	Limpieza comercial	405
9	Bonus Building Care	Indianola, OK	(918)823-4990 www.bonusbuldingcare.com	Limpieza comercial	281
10	Jani-King	Addison, TX	(800)552-5264 www.janiking.com	Limpieza comercial	280
11	Liberty Tax Service	Virginia Beach, VA	(800)790-3863 www.libertytax.com	Servicios fiscales	279
12	Cold Stone Creamery	Scottsdale, AZ	(480)362-4800 www.coldstonecreamery.com	Helados, yogur congelado, sorbete italiano	244
13	Cartridge World	Emeryville, CA	(510)594-9000 www.cartridgeworldusa.com	Servicios de reemplazo de toner	227
14	Coffee News	Bangor, ME	(207)941-0860 www.coffeenewsusa.com	Servicios publicitarios-editoriales	202
15 (tie)	Budget Blinds, Inc.	Orange, CA	(800)420-5374 www.budgetblinds.com	Ventanas y pisos	198
15 (tie)	Edible Arrangements	Hamden, CT	(888)727-4258 www.ediblearrangements.com	Negocio de diseño de alimentos	198
17	Brooke Franchise Corp.	Overland Park, KS	(800)642-1872 www.brookefranchise.com	Servicios financieros diversos	195
18	Choice Hotels International	Silver Spring, MD	(866)560-9871 www.choicehotelsfranchise.com	Hoteles y moteles	190
19	The UPS Store/Mail Boxes Etc.	San Diego, CA	(877)623-7253 www.theupsstore.com	Servicios de comunicaciones postales/de negocios	181
20	Century 21 Real Estate LLC	Parsippany, NJ	(800)221-5737 www.century21.com	Bienes raíces	175

Fuente: "28th Annual Franchise 500", *Entrepreneur*, enero de 2007, p. 255. Reimpreso con autorización de la revista *Entrepreneur*, enero de 2007, http://www.entrepreneur.com.

EL FRANQUICIADOR COMO FUENTE DE INFORMACIÓN Es evidente que el franquiciador que está siendo evaluado es una fuente primaria de información. Sin embargo, la información que proporciona debe visualizarse a la luz de su propósito: promover su franquicia.

Una forma de obtener información sobre los franquiciadores es comunicarse directamente con ellos. Por ejemplo, cuando decidimos investigar la franquicia de Wing Zone, primero buscamos el acceso directo a su página web. Hicimos una solicitud de información, y en unos días recibimos un paquete que contenía un atractivo folleto y varios materiales de marketing. El folleto incluía información como costos de establecimiento y testimoniales de algunos franquiciados.

Es importante que los franquiciados potenciales recuerden que muchos de los datos financieros que vienen en el paquete de información de la franquicia son sólo estimaciones. Aunque cada vez es más común incluir cifras de utilidades, los franquiciadores con buena reputación tienen cuidado de no engañar a un posible franquiciado sobre lo que puede esperar alcanzar en términos de ventas, ingresos brutos y utilidades. La importancia de los ingresos para un posible franquiciado hace que la cuestión de las cifras de utilidades sea delicada.

Después de que un emprendedor ha expresado mayor interés en una franquicia y ha llenado la forma de solicitud, y el franquiciador ha calificado tentativamente al posible franquiciado, se suele convenir una reunión para examinar el documento de revelación. El **documento de revelación** es una expresión detallada de información, por ejemplo de tipo financiero, así como de la experiencia, tamaño y demandas legales en que ha estado involucrado el franquiciador. El documento debe informar a los posibles franquiciados de cualquier restricción, costos y cláusulas de cancelación o renovación de la franquicia. Más adelante en este capítulo se examinarán con mayor detalle algunas consideraciones importantes relativas a este documento.

Documento de revelación
Declaración detallada que se entrega a un posible franquiciado, el cual contiene información financiera, así como de la experiencia, tamaño y demandas legales en que ha estado involucrado el franquiciador.

FRANQUICIADOS ACTUALES Y ANTERIORES COMO FUENTES DE INFORMACIÓN Tal vez la mejor fuente de cómo ha funcionado la franquicia sean los franquiciados actuales. Sin embargo, algunas veces la distancia a la que están ubicados los otros franquiciados impide una visita personal. En este caso una simple llamada telefónica puede invitar a esa persona a que exprese su punto de vista. Si es posible, hable también con franquiciados que hayan dejado el negocio; éstos pueden ofrecer información valiosa sobre las causas que los motivaron a abandonar la franquicia.

Oportunidades de franquiciamiento global

Existe una gran oportunidad para que pequeñas empresas de Estados Unidos amplíen sus franquicias al mercado internacional. Por tradición, los franquiciadores estadounidenses concentraban la mayoría de sus franquicias internacionales en Canadá, por la proximidad y similitud de lenguaje de dicho país. Sin embargo, esto ha cambiado. Una combinación de hechos, que incluyen la conformación de la Unión Europea (UE) y la aprobación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), han abierto otros mercados en el exterior a las franquicias estadounidenses.[3]

Aunque el atractivo de los mercados extranjeros es significativo, no es fácil manejar el franquiciamiento en el exterior. Los retos del franquiciamiento internacional se describen en el sitio web de Gaebler Ventures de la siguiente manera:

> *Franquiciamiento internacional entraña más riesgo que el franquiciamiento nacional o doméstico, pero allí hay todo un mundo de oportunidades. No importa si usted es un franquiciador o un franquiciado, el franquiciamiento internacional lo coloca en la pista correcta para lograr sus metas personales y de negocios más allá de sus más absurdos sueños. Pero asegúrese de comprender algunas de las diferencias entre el franquiciamiento internacional y el nacional. A diferencia de este último, el franquiciamiento internacional requiere un nivel adicional de experiencia, primordialmente en torno a aspectos involucrados con el hecho de hacer negocios en el contexto de una cultura que no es familiar.*
>
> *La buena noticia es que los retos del franquiciamiento internacional no son insuperables. No importa si usted es el propietario de una empresa existente que explora la posibilidad de vender franquicias de su empresa a nivel internacional, o el propietario potencial de un nuevo negocio, interesado en abrir una franquicia en el extranjero, puede aprovechar las oportunidades de franquiciamiento abordando de forma directa algunos aspectos.*[4]

Existen varias fuentes de información de franquiciamiento internacional que están disponibles para los emprendedores. Muchas publicaciones del gobierno estadounidense son útiles, también lo es la información de varios sitios web, como el de *International Herald-Tribune.* Asimismo,

los países en lo individual pueden tener sitios web que contengan información valiosa sobre las oportunidades de franquiciamiento en ese país; un ejemplo es el sitio web de la British Franchising Association, en http://british-franchise.org.

Consideración de las cuestiones legales en el franquiciamiento

EL CONTRATO DE FRANQUICIA Las características básicas de la relación entre el franquiciador y el franquiciado se incorporan en un contrato de franquicia. Este contrato suele ser un documento complejo, con muchas páginas. Por su importancia como base legal del negocio franquiciado, el contrato de franquicia nunca debe ser firmado por el franquiciado sin asesoría legal. De hecho, los franquiciadores de buena reputación insisten en que el franquiciado obtenga asesoría legal antes de firmar el contrato. Un abogado puede anticipar áreas problemáticas y detectar cualquier elemento dudoso en dicho contrato.

Además de consultar a un abogado, un posible franquiciado debe usar tantas otras fuentes de ayuda como le resulte práctico. En particular, debe analizar las propuestas de franquicia con un banquero tan a fondo como sea posible. El posible franquiciado debe también contar con los servicios de una firma profesional de contadores para examinar los estados de ventas proyectadas, gastos de operación y utilidad neta de la franquicia. Un contador puede ayudar a evaluar la calidad de estas estimaciones e identificar proyecciones que posiblemente no se alcancen.

Una de las características más importantes del contrato de franquicia es la cláusula que se refiere a la cancelación y transferencia de ésta. Algunos franquiciadores han sido acusados de diseñar contratos que permiten una cancelación arbitraria de la relación con el franquiciado. Desde luego, es razonable que el franquiciador tenga protección legal en caso de que un franquiciado no pueda alcanzar un nivel de operación adecuado o mantener normas de calidad satisfactorias. Sin embargo, el posible franquiciado debe ser consciente de que puede haber cláusulas en el contrato que contengan políticas de cancelación demasiado estrictas. De modo similar, los derechos del franquiciado para vender el negocio a un tercero deben quedar claramente estipulados. Un franquiciador que puede limitar la venta del negocio a un tercero podría asumir la propiedad a un precio irrazonablemente bajo. El derecho del franquiciado para renovar el contrato después de que ha llevado el negocio a un nivel de operación exitoso también debe quedar consignado con claridad en el contrato.

REQUERIMIENTOS DE REVELACIÓN DE LA FRANQUICIA La oferta y venta de una franquicia son reguladas por las legislaciones federal y estatal. A nivel federal las normas mínimas de revelación están especificadas por la Regla 436 de la Federal Trade Commission. La regla, oficialmente llamada "Requerimientos de revelación y prohibiciones relativas a las franquicias e iniciativas de negocio", entró en vigor en octubre de 1979. Se puede encontrar una guía de la regla en el sitio web de la Federal Trade Commission en http://www.ftc.gov/bcp/franchise/netrule.htm. Las direcciones de las oficinas estatales encargadas de aplicar las leyes de revelación de franquicias se pueden encontrar en http://www.ftc.gov/bcp-franchise/netdiscl.htm.

Un documento llamado **Circular de Oferta Uniforme de Franquicias (UFOC)** proporciona la forma aceptada para satisfacer los requerimientos de revelación de la franquicia de la FTC. El formato original de UFOC fue modificado en abril de 1993 por su creadora, la Asociación Estadounidense de Administradores de Valores (NASAA). A partir del 1 de enero de 1996, todos los franquiciadores que utilizan el formato de revelación de UFOC tienen la obligación de cumplir con las nuevas enmiendas.

Circular de Oferta Uniforme de Franquicias (UFOC)
Documento aceptado por la Federal Trade Commission como satisfactorio de los requerimientos de revelación de las franquicias.

La revelación de UFOC debe incluir información sobre diversos aspectos, incluidos el historial de conflictos legales y quiebras, requerimientos de inversión y condiciones que podrían afectar la renovación, conclusión o venta de la franquicia. La mayoría de los expertos en franquicias recomiendan que un abogado y un contador especializados revisen el documento.

Otra opción para el emprendedor que busca convertir su sueño en realidad es adquirir una empresa existente. En la siguiente sección se examinarán algunas de las cuestiones que debe considerar quien prefiere esta alternativa.

Adquisición de una empresa existente

4 Listar cuatro razones para adquirir una empresa existente y describir el proceso de evaluación de un negocio.

Para posibles empresarios, una alternativa de iniciar desde cero o adquirir una franquicia es comprar una empresa establecida. La decisión de adquirir una empresa existente debe tomarse sólo después de un análisis cuidadoso de las ventajas y desventajas de esta opción.

Razones para adquirir una empresa existente

Las razones para adquirir una empresa existente se pueden resumir en las siguientes cuatro categorías generales:

1. Reducir algo de la incertidumbre e incógnitas que deben enfrentarse cuando se inicia un negocio desde cero.
2. Adquirir una empresa con operaciones continuas y relaciones establecidas con proveedores y clientes.
3. Obtener una empresa establecida a un precio por debajo de lo que costaría iniciar una nueva o comprar una franquicia.
4. Iniciar un negocio con más rapidez que si se inicia desde cero.

Examinemos cada una de estas razones con mayor detalle.

REDUCCIÓN DE LA INCERTIDUMBRE Una empresa exitosa ya ha demostrado su capacidad para atraer clientes, controlar costos y obtener utilidades. Aunque las operaciones pueden ser diferentes en el futuro, el historial de la empresa muestra lo que puede hacer en las condiciones actuales del mercado. Por ejemplo, sólo el hecho de que la ubicación debe ser satisfactoria elimina una gran incertidumbre. Aunque los conteos de la afluencia son útiles para determinar el valor de una posible ubicación, la prueba del ácido llega cuando el negocio abre sus puertas en ese sitio. Esta prueba ya se ha satisfecho en el caso de una empresa existente. Los resultados están disponibles como datos de ventas y utilidades. Sin embargo, se necesitan acuerdos de no competencia para que el vendedor no inicie un nuevo negocio que compita directamente con el que acaba de vender.

ADQUISICIÓN DE OPERACIONES Y RELACIONES ACTUALES Quien adquiere una empresa existente suele adquirir su personal, inventarios, instalaciones, conexiones bancarias y relaciones continuas con sus proveedores y clientes. Construir estos elementos desde cero hubiera requerido mucho tiempo y esfuerzo. Desde luego, la ventaja derivada de comprar los activos de una empresa establecida depende de la naturaleza de los activos. Por ejemplo, los empleados expertos y capacitados de una empresa constituyen un activo valioso, sólo si siguen trabajando con el nuevo propietario. Las instalaciones no deben ser anticuadas, y las relaciones de la empresa con bancos, proveedores y clientes deben ser sanas. En cualquier caso, es probable que se tengan que negociar nuevos acuerdos con los vendedores y arrendadores actuales.

El nuevo propietario de una empresa que no estudia con cuidado la naturaleza de los activos puede llevarse algunas sorpresas desagradables. Veamos el caso de Norman Savage. Poco después de comprar una pequeña empresa hipotecaria en Fort Wayne, Indiana, Savage se enteró de que el vendedor había concedido a algunos empleados un aumento de sueldo de 20 por ciento después de que la operación se había cerrado, de modo que se había llevado el mérito de ser un empleador generoso y le había dejado el costo de pagar tal generosidad. Además, algunas de las licencias de negocios de la empresa ya estaban por vencerse, y le fue difícil localizar los documentos necesarios para renovarlas. Por si eso fuera poco, una de las computadoras de la oficina tenía que ser reemplazada.[5]

Por el contrario, Thomas J. Cerri no encontró estos problemas cuando compró Mill Valley Lumber Company de Mill Valley, California. Recuerda: "Cuando llegamos, ocho empleados clave se quedaron con nosotros, y eso significó la diferencia." El personal de ventas en conjunto acumulaba casi 100 años de experiencia, y "parecían ser amigos de todo el personal del área". Con un equipo de vendedores bien conectado y la permanencia de otros empleados clave, Mill Valley Lumber siguió gozando una relación cercana con sus clientes, a pesar de la invasión de competidores gigantes como Home Depot.[6]

UN PRECIO NEGOCIADO Si el vendedor está más interesado en vender que el comprador en comprar, puede darse el caso de que una empresa existente esté disponible a lo que parece ser un precio muy bajo. Sin embargo, antes de adquirirlo, el posible nuevo propietario debe determinar si en realidad es una buena compra. Varios factores podrían revelar que un "precio de ganga" no significa que en realidad el negocio sea una ganga. Por ejemplo, la empresa puede estar perdiendo dinero, el vecindario en el que está ubicado deteriorándose o el vendedor pensando en abrir otro negocio que le haga competencia en un lugar cercano. Por otra parte, si la investigación demuestra que el negocio en realidad es una ganga, quizá su compra resulte ser una sabia inversión.

UN INICIO RÁPIDO La mayoría de los emprendedores está ansiosa por "comenzar a correr" en su nuevo negocio, y puede no sentirse cómoda esperando los meses y años que algunas veces son necesarios para iniciar un negocio desde cero. La adquisición de un negocio que ya existe puede ser una excelente forma de comenzar operaciones con mucha mayor rapidez.

Encontrar una empresa que adquirir

En ocasiones, en el curso de la vida y el trabajo diarios, un posible comprador encuentra una oportunidad de hacerse de una empresa existente. Por ejemplo, el representante de ventas de un fabricante o de un mayorista puede recibir la oferta de comprar una empresa de venta minorista de uno de sus clientes. En otros casos el posible comprador necesita buscar qué empresa adquirir.

Fuentes de pistas de las empresas disponibles para compra incluyen proveedores, distribuidores, asociaciones industriales e incluso banqueros. Los agentes inmobiliarios, en particular los que se especializan en la venta de propiedades de negocios y empresas, también pueden ofrecer pistas. También hay agentes especializados, llamados **corredores o brokers**, que manejan todos los arreglos para cerrar la compra. Un gran número de corredores, como los Certified Business Brokers (http://www.certifiedbb.com), de Houston, Texas, atienden fusiones y adquisiciones de empresas pequeñas y medianas en Estados Unidos. Los emprendedores deben estar conscientes de que se pueden presentar conflictos de interés con los promotores. Por ejemplo, si a uno de éstos se le paga sólo si la operación se realiza, puede verse tentado a hacer lo que sea necesario para cerrar el trato, incluso si al hacerlo perjudica al comprador.

corredores o brokers Agentes especializados que reúnen a compradores y vendedores de empresas.

Investigar y evaluar las empresas disponibles

Sin importar el origen de la pista, una oportunidad de negocios requiere una evaluación cuidadosa, lo que algunos llaman **debida diligencia.** Como paso preliminar, el comprador debe obtener información sobre los antecedentes del negocio, la cual puede obtener mediante observación personal o la discusión con el vendedor. También es importante hablar con terceros informados, proveedores, banqueros, empleados y clientes.

Debida diligencia Ejercicio de un cuidado razonable en la evaluación de una oportunidad de negocios.

Vivir el sueño — Desafíos empresariales

Haga su tarea

La adquisición de una empresa existente a menudo es la forma más rápida de convertirse en propietario de una empresa y tiene ciertas ventajas sobre el inicio de un negocio propio. Sin embargo, usted debe hacer bien su tarea antes de adquirir una empresa. Esa tarea se conoce como debida diligencia. Si toma atajos, en lo que concierne a la debida diligencia, tal vez estará comprando el dolor de cabeza de alguien más.

Mark Forst y Mel, su padre, se sienten felices por haberse tomado el tiempo para una debida diligencia cuando estaban tratando de comprar una empresa, en lugar de crear uno. Después de semanas de búsqueda, descubrieron una empresa en Fort Lauderdale, Florida, llamada Rip's Uniforms, que se especializaba en equipar a los trabajadores del servicio postal. El precio que pedían era de $100,000. Después de una cuidadosa debida diligencia, de entrevistar al propietario de Rip's y a los trabajadores postales mismos y de hacer un cuidadoso escrutinio del balance general y el estado de resultados de la empresa, Mark determinó que Rip's tenía más deuda y menos inventario de lo que creía el vendedor. Con ese descubrimiento importante, Mark y su padre pudieron adquirir Rip's más adelante, que ahora lleva el nombre de A.M.E.'s Uniforms, Inc., a un precio de sólo $10,000.

Cuando usted compra una empresa, es importante considerar los detalles, como Mark y Mel Forst.

Fuente: Dimitra Kessenides, "Getting Started: Buyer Beware", *Inc.*, tomo 26, número 13 (diciembre de 2004), pp. 48-50.

http://www.amesuniforms.com

CONFIAR EN LOS PROFESIONALES Aunque algunos aspectos de la debida diligencia requieren una comprobación personal, un comprador puede buscar también la ayuda de expertos externos. Las dos fuentes más valiosas de ayuda externa son los contadores y los abogados. También conviene buscar a otros que han adquirido una empresa para aprender de su experiencia. Su perspectiva será diferente de la de un consultor, y aportará algún equilibrio al consejo recibido.

El tiempo y dinero que se gasten en contratar ayuda profesional para investigar una empresa pueden pagar grandes dividendos, especialmente cuando el comprador carece de experiencia. Sin embargo, como quien asume las consecuencias finales de la compra de una empresa, ya sean buenas o malas, es el comprador, nunca debe dejar que sean los expertos quienes tomen la decisión final. Los posibles compradores no deben cometer el error de suponer que la opinión de los profesionales es imparcial o infalible, en particular cuando sus honorarios pueden ser mayores si se realiza la operación. Los potenciales compradores deben buscar consejo y asesoría, pero la decisión final la deben tomar por sí mismos, ya que es demasiado importante como para confiársela a otra persona.

RAZONES POR LAS QUE LA EMPRESA ESTÁ A LA VENTA Las *verdaderas* razones del vendedor pueden ser o no las que *expresa*. Cuando una empresa esté en venta, pregunte siempre al propietario las razones para ello. Hay una buena posibilidad de que no esté obteniendo buenos resultados o de que existan problemas subyacentes que afectarán su desempeño en el futuro. Por ende, el comprador debe tener cautela al aceptar sin cuestionamientos las explicaciones del vendedor. Algunas de las razones que los propietarios aducen con más frecuencia para vender sus empresas son las siguientes:

- Edad avanzada o enfermedad
- Deseo de mudarse a otra parte del país
- Decisión de aceptar un puesto en otra empresa
- Falta de rentabilidad del negocio
- Pérdida de una franquicia exclusiva de ventas
- Madurez de la industria y ausencia de posibilidades de crecimiento

Un posible comprador no puede tener la certeza de que el vendedor-propietario sea honesto, y que le presente toda la verdad del negocio, sobre todo la referente a las cuestiones financieras. Con demasiada frecuencia los vendedores han “manipulado la contabilidad” o retirado dinero de la empresa sin reportarlo. La única forma en que el comprador puede evitar una sorpresa desagradable más adelante es hacer su mejor esfuerzo para determinar si el vendedor es una persona con ética. La siguiente historia subraya la importancia de investigar la honestidad de las personas que están vendiendo una empresa.

Un empleado de una firma de capital privado (una empresa que adquiere otras empresas o invierte en ellas), era el responsable de la expansión en Europa oriental. Descubrió una oportunidad de invertir en una empresa de manufactura que antiguamente era propiedad del gobierno y que se había privatizado recientemente. El director general de esa empresa era un hombre agradable y muy competente. Sin embargo, cuando las negociaciones se prolongaron durante meses, se descubrió que el director general había sido convicto por malversar los fondos de su antiguo empleador y tenía vínculos con el crimen organizado. En vista de ese descubrimiento, se dieron por terminadas de inmediato las negociaciones con el director general.[7]

La lección importante de esta historia es que las verificaciones de los antecedentes del personal clave debe ser la primera acción que se lleve a cabo cuando se hace una debida diligencia.[8]

ANÁLISIS DE LOS DATOS FINANCIEROS La primera etapa en la evaluación de la salud financiera de una empresa es revisar sus estados financieros y declaraciones de impuestos de los últimos cinco años, o de tantos años como estén disponibles. *(Si no están disponibles los estados financieros, piense dos veces antes de comprar esa empresa.)* La primera etapa ayuda a determinar si el comprador y el vendedor están bien sintonizados. Si es así, las partes pasan a la segunda etapa (que se expone en la siguiente sección), la valuación de la empresa.

Para determinar el historial de la empresa y la dirección en que se mueve, el comprador debe examinar los datos financieros correspondientes a la operación de la empresa. Si hay estados financieros de los últimos cinco años, el comprador puede aprovecharlos para tener alguna idea de las tendencias del negocio. Por cuestión de ética, el posible comprador está obligado a mostrar

los estados financieros a otros, como un posible acreedor o un asesor legal, sólo en la medida de lo estrictamente necesario. De lo contrario violaría la confianza y la confidencialidad.

El comprador debe reconocer que los estados financieros pueden ser engañosos y requerir ajustes para obtener una visión realista del negocio. Por ejemplo, en ocasiones los propietarios declaran que la empresa obtiene menos ingresos que los reales con el fin de reducir los impuestos a pagar. Por otra parte, también pueden haber reducido los gastos por otros conceptos, como capacitación del personal y publicidad, a niveles demasiado bajos para dar la impresión de que el negocio obtiene mejores ingresos, con la esperanza de cerrar la venta.

Otros rubros financieros que pueden necesitar ajuste incluyen los gastos personales y los pagos de sueldos y salarios. Por ejemplo, los costos relacionados con el uso personal de los vehículos utilitarios aparecen con frecuencia como gastos de negocios. Los miembros de la familia pueden recibir una compensación excesiva o ninguna. Todos los rubros deben ser examinados para verificar que se relacionan con el negocio y que son adecuados.

El comprador también debe revisar los balances generales del vendedor para ver si el valor de los activos en libros es realista. Es frecuente que los inmuebles se aprecien después de que su valor se registra en libros. En contraste, las instalaciones, el inventario y las cuentas por cobrar se pueden depreciar, por tanto, su valor real puede ser menor que su valor contable. Aunque estos cambios de valor en general no se reflejan en los registros de contabilidad, deben ser considerados por el posible comprador.

Valuación de la empresa

Una vez que la investigación y evaluación iniciales han concluido, el comprador debe llegar a un valor justo de la empresa. La valuación de una empresa no es algo fácil ni exacto, ni siquiera en las mejores circunstancias. A pesar de que los compradores prefieren estados financieros auditados, muchas empresas trabajan sin ellos. Cuando valúe estas empresas el comprador tendrá que apoyarse en las declaraciones de impuestos federales y en las de impuestos sobre ventas estatales. También puede ser útil revisar las facturas y los recibos, tanto de clientes como de proveedores, así como los estados de cuenta bancarios de la empresa.

Aunque hay numerosas técnicas para valuar una empresa, normalmente son derivaciones de tres enfoques básicos: 1) valuación basada en activos, 2) valuación de mercado comparable y 3) valuación basada en flujos de efectivo. En el apéndice B se analizarán a fondo estas técnicas.

Factores no cuantitativos en la valuación de una empresa

Además de los factores cuantitativos, hay otros factores que deben considerarse para valuar empresas existentes. Esos factores incluyen los siguientes:

- *Competencia*. El posible comprador debe observar la extensión, intensidad y ubicación de los competidores. En particular, debe verificar si la empresa en cuestión está ganando o perdiendo la carrera con sus competidores. Además, los nuevos competidores en el mercado (por ejemplo, Wal-Mart) pueden cambiar de forma considerable la probabilidad de éxito de una empresa existente. El desempeño pasado no es una garantía del desempeño futuro.

- *Mercado.* Se debe determinar la capacidad del mercado para soportar a todas las unidades de negocio competidoras, incluida la que se pretende comprar. Esto requiere investigar el mercado, estudiar los datos censales y la observación personal del sitio de cada competidor de la empresa.

- *Desarrollo futuro de la comunidad.* Ejemplos del desarrollo futuro de la comunidad que podrían tener un efecto indirecto en una empresa incluyen cambios en las disposiciones de uso de suelo ya establecidas, pero todavía no en vigor, y un cambio de un flujo de tránsito en dos sentidos a un flujo en un solo sentido, la ampliación de una carretera o la construcción de un paso en un nivel superior.

- *Compromisos legales*. Los compromisos legales pueden incluir pasivos contingentes, demandas legales no resueltas, pagos de impuestos vencidos, faltantes de nómina, pagos de renta o mensualidades atrasadas, y gravámenes sobre cualquiera de los bienes adquiridos.

- *Contratos sindicales*. El posible comprador debe determinar qué tipo de acuerdos laborales existen, si es que los hay, así como la calidad de las relaciones con los empleados de la empresa. Las conversaciones con los empleados clave y los trabajadores ordinarios pueden ser útiles para determinar su satisfacción laboral y las probabilidades de éxito de la empresa.
- *Edificios.* Se debe verificar la calidad de los edificios que albergan el negocio, con atención particular ante cualquier riesgo de incendio. Además, el comprador debe determinar si existe alguna restricción en el acceso al edificio.
- *Precios del producto.* El posible propietario debe comparar el precio de los productos del vendedor con los que se listan en los catálogos de fabricantes o mayoristas, y también con los precios de productos de la competencia en la localidad. Esto es necesario para asegurar un precio completo y justo de los bienes, cuyas ventas se reportan en los estados financieros del vendedor.

Negociación y cierre del trato

El precio de compra de una empresa es determinado por la negociación entre vendedor y comprador. Aunque el valor calculado puede no ser el precio que se pague finalmente por la empresa, le da al comprador un valor estimado que puede utilizar cuando negocie el precio. Por lo general, el comprador trata de adquirir la empresa a un valor un poco menor al estimado completo; desde luego, el vendedor trata de conseguir más de ese valor.

En algunos casos el comprador puede tener la opción de adquirir sólo los activos, en lugar de la empresa como un todo. Cuando una empresa se adquiere como una entidad total, el comprador asume el control de los activos, pero también cualquier deuda circulante, incluidos cualquier pasivo oculto o desconocido. Incluso si los registros contables están auditados, estas deudas pueden no salir a la luz. En cambio, si el comprador adquiere sólo los activos, entonces el vendedor se encarga de arreglar cualquier deuda en circulación en que hubiera incurrido. Una cláusula de indemnización en el contrato de venta puede cumplir una función similar, la de proteger al comprador de la responsabilidad de una deuda no reportada.

Una parte importante del proceso de negociación son las condiciones de compra. En muchos casos el comprador no puede pagar todo el precio en efectivo y debe buscar el pago a plazos. Al mismo tiempo el vendedor puede estar preocupado por los impuestos que se derivan de la utilidad que obtiene por la venta. Las condiciones pueden ser más atractivas para el comprador y el vendedor si se reduce el monto del enganche o se amplía el plazo para los siguientes pagos. Como en el caso de la compra de un inmueble, la compra de una empresa se cierra en una fecha específica. Por lo general, quien se encarga del cierre es un abogado o una empresa que maneja títulos de propiedad. Es preferible que el cierre ocurra bajo la dirección de un tercero independiente. Si el agente del cierre es el abogado del vendedor, el comprador debe tener cuidado, un vendedor nunca debe llegar al cierre sin la ayuda de un abogado experto que represente sólo al comprador.

Durante el cierre se llenan varios documentos importantes, entre los que se incluye un contrato de venta, certificaciones de pago de impuestos y otras disposiciones gubernamentales, así como acuerdos relativos a pagos futuros y garantías para el vendedor. El comprador debe solicitar nuevos números de identificación para el pago de impuestos federales y estatales para evitar que se le haga responsable de obligaciones pasadas relacionadas con los números anteriores.



Una mirada **RETROSPECTIVA**

1. Identificar las principales ventajas y desventajas de adquirir una franquicia.

- El franquiciamiento es un acuerdo formal que describe una cierta forma de manejar una pequeña empresa.
- La ventaja más general del franquiciamiento es su alta probabilidad de éxito.
- Una franquicia puede ser preferible a otras alternativas porque ofrece capacitación, apoyo financiero y beneficios operativos.
- Las principales limitaciones del franquiciamiento son sus costos, restricciones sobre las operaciones de negocios, la pérdida de independencia empresarial y el riesgo de falta de apoyo del franquiciador.

2. Explicar las opciones de franquiciamiento y la estructura del sector de las franquicias.

- Las partes principales en el sistema de franquicias son el franquiciador y el franquiciado.
- El valor potencial de cualquier franquicia es determinado por los derechos que se establecen en el contrato de franquicia.
- En las franquicias producto y nombre comercial el principal beneficio que recibe el franquiciado es el privilegio de usar un nombre de marca o producto ampliamente reconocido.
- En las franquicias con formato de negocio, los emprendedores reciben un sistema completo de comercialización y administración.
- Un licenciamiento maestro concede a una empresa o persona que tiene una relación contractual continua con un franquiciador el derecho de vender sus franquicias.
- La propiedad de unidades múltiples, en que un solo franquiciado es propietario de más de una unidad de negocios franquiciada, se está extendiendo cada vez más.
- Algunos de estos franquiciados individuales son desarrolladores de área, personas o empresas que obtienen el derecho legal de abrir varios puntos de venta en un área determinada.
- Franquicia a cuestas (piggyback) son franquicias de venta minorista dentro de las instalaciones de una tienda que le da alojamiento.
- Los grupos de facilitación incluyen las asociaciones industriales, dependencias de gobierno y empresas privadas.

3. Describir el proceso para evaluar la oportunidad de obtener una franquicia.

- La inversión significativa que requiere la mayoría de los franquiciadores justifica una investigación cuidadosa por parte de un posible franquiciado.
- Terceros independientes, como dependencias del gobierno federal y estatal, la International Franchise Association y las publicaciones de negocios pueden ser valiosas fuentes de información sobre franquicias.
- La fuente más lógica del mayor volumen de información sobre una franquicia es el franquiciador mismo.
- Los franquiciados actuales y anteriores son buenas fuentes de información para evaluar una franquicia.
- Las fuentes de información sobre franquiciamiento internacional incluyen las publicaciones de gobiernos y los sitios web de países individuales.
- Un contrato de franquicia es un documento complejo y debe ser analizado por un abogado especializado en la materia.
- Un elemento importante del contrato de franquicia es la cláusula relacionada con la cancelación y transferencia de la franquicia.
- Los requerimientos de revelación de la franquicia se especifican en la regla 436 de la FTC.
- La Circular de Oferta Uniforme de Franquicia (UFOC) proporciona la forma aceptada para cumplir los requerimientos de revelación de las franquicias que exige la FTC.

4. Listar cuatro razones para adquirir una empresa existente y describir el proceso de evaluación de un negocio.

- La compra de una empresa existente puede reducir la incertidumbre.
- En la adquisición de una empresa existente el emprendedor puede aprovechar las operaciones en marcha de la empresa y las relaciones ya establecidas.
- Una empresa existente puede estar disponible a un precio muy bajo.
- El emprendedor puede tener prisa para que el negocio funcione.
- La investigación de una empresa requiere de la debida diligencia.
- El comprador debe buscar la ayuda de expertos externos, y las dos fuentes más valiosas de auxilio externo son los contadores y los abogados.
- El comprador debe investigar las razones del vendedor para vender la empresa.
- Siempre deben analizarse los datos financieros relacionados con la empresa.
- Al determinar el valor de la empresa en venta también se debe utilizar la información no cuantitativa.

Términos CLAVE

franquiciamiento, p. 96
franquiciado, p. 96
franquiciador, p. 96
contrato de franquicia, p. 101
franquicia, p. 101
franquicia de producto y nombre comercial, p. 101
franquicia con formato de negocio, p. 101
licenciatario maestro, p. 101
propiedad de unidades múltiples, p. 101
desarrolladores de área, p. 102
franquicia a cuestas (piggyback), p. 102
documento de revelación, p. 108
Circular de Oferta Uniforme de Franquicias (UFOC), p. 109
corredores o brokers, p. 111
debida diligencia, p. 111

Preguntas para **ANÁLISIS**

1. ¿En qué difiere el franquiciarmiento de otras formas de negocios? Sea específico.
2. ¿Cuál es la diferencia entre franquicia de producto y nombre comercial y una franquicia con formato de negocio? ¿Cuál de ellas tiene mayor presencia en las actividades relacionadas con el desarrollo de franquicias?
3. Identifique y describa a los participantes en el sistema franquicias.
4. Analice las ventajas y desventajas del franquiciamiento desde el punto de vista del posible franquiciado y el posible franquiciador.
5. ¿Debe desecharse la información sobre la franquicia proporcionada por el franquiciador? Justifique su respuesta.
6. ¿Considera que la Circular Uniforme de Oferta de Franquicias es útil para evaluar una franquicia? Fundamente su postura.
7. Evalúe la pérdida de control como una desventaja del franquiciamiento desde el punto de vista del franquiciador.
8. ¿Cuáles pueden ser las razones para comprar una empresa existente, en lugar de iniciar una empresa desde cero?
9. ¿Cuáles son algunas de las razones que con más frecuencia aducen los propietarios para vender sus empresas? ¿Cuáles de estas razones un comprador podría considerar negativas?
10. ¿Cuáles son algunos de los factores no cuantitativos que intervienen en la valuación de una empresa?

Usted **DECIDE**

SITUACIÓN 1

Ethan Moore es estudiante en Phoenix, Arizona, de la especialidad de administración de negocios en una universidad local. Moore vive en Chandler, Arizona, una ciudad cercana, donde piensa operar una franquicia. La franquicia que llamó su atención mientras estaba de compras en un centro comercial de Tucson, es manejada por una compañía de goma de mascar con sede en Idaho, llamada Gumball Gourmet.

Moore habló con el propietario de la franquicia en el centro comercial mientras reabastecía el kiosko, que tiene tres filas con 47 máquinas expendedoras de bolas de goma de mascar y un dispositivo para cambiar dinero. El propietario mencionó en su breve conversación que este kiosco en particular había vendido 12,000 bolas de goma de mascar en los 30 días anteriores.

Con información que encontró en el sitio web de Gumball Gourmet, Moore determinó que las franquicias se podían obtener con una inversión tan modesta como $17,200.

Fuente: http://www.gumballgourmet.com, con acceso el 25 de enero de 2007.

Pregunta 1 ¿Qué otros sitios web podrían ofrecer valiosa ayuda a Moore, en su esfuerzo por saber más de esta franquicia?

Pregunta 2 ¿Qué otras cosas podría Moore haber preguntado al franquiciado de Tucson?

Pregunta 3 ¿Qué información de Gumball Gourmet podría proporcionar la Circular de Oferta Uniforme de Franquicias?

SITUACIÓN 2

Scott Prewitt, su hermano Steven Prewitt, y su cuñado Tony Mansoor, no tienen experiencia en el ramo restaurantero. Pero una de sus metas es iniciar un negocio propio y mudarse con sus familias de Jackson, Mississippi, a las montañas del occidente de Carolina del Norte. Están considerando adquirir una franquicia de Back Yard Burgers.

A julio de 2007, los restaurantes Back Yard Burgers operaban en 20 estados. La franquicia, con oficinas centrales en Memphis, Tennessee, se especializa en comida fresca, asada al carbón. La empresa comenzó a otorgar franquicias en 1988 y actualmente tiene franquiciados sólo en Estados Unidos. Back Yard Burgers, Inc., se inició como un restaurante de doble acceso para servicio en el automóvil, pero la mayoría de las nuevas franquicias ahora cuenta con un salón comedor completo, autoservicio de bebidas y una sola ventanilla para servicio en el automóvil.

A la familia Prewitt le preocupa su falta de experiencia y la severidad del clima en las montañas nevadas de Carolina del Norte.

Fuentes: http://www.backyardburger.com, con acceso el 18 de julio de 2007; y Tracy Stapp, "Never Say Die", *Entrepreneur,* diciembre de 2002, p. 130.

Pregunta 1 ¿Qué tan preocupada considera que esta familia debe sentirse por su falta de experiencia? ¿Por qué?

Pregunta 2 ¿La ubicación propuesta en las montañas podría ser un problema para este tipo de restaurante? Justifique su respuesta.

SITUACIÓN 3

Todd Finkle, profesor universitario en una importante universidad en el medio oeste de Estados Unidos, es un apasionado de la pesca de pez volador, una actividad que aprendió de su padre cuando era niño. Su interés se intensificó cuando se enteró de que Thomas and Thomas, su fabricante favorito de cañas de pescar para pez volador, estaba en venta. Fundada en 1969 y muy conocida entre los aficionados a la pesca de pez volador, Thomas and Thomas tiene una sólida reputación, buenos productos y una base de clientes leales.

Fuente: Dimitra Kessenides, "Getting Started: Buyer Beware", *Inc.*, tomo 26, número 13 (diciembre de 2004), pp. 48-50.

Pregunta 1 ¿Qué beneficios podría esperar Finkle si compra Thomas and Thomas, en lugar de iniciar su negocio de equipo de pesca para pez volador?

Pregunta 2 ¿Qué fuentes de información acerca de Thomas and Thomas debería utilizar en su evaluación de la posible adquisición de la empresa?

Pregunta 3 ¿Qué factores no cuantitativos debería utilizar para asignarle un valor a Thomas and Thomas?

SITUACIÓN 4

Las perspectivas de crecimiento nunca habían sido tan buenas para este fabricante de domos diseñados al gusto del cliente, con 22 años de trayectoria, que ha crecido para alcanzar ventas de más de dos millones de dólares anuales, llevando luz a casas, museos, salas de conciertos, edificios comerciales de alto nivel, etc. Esta empresa californiana concluyó el año pasado con su mejor trimestre de ventas desde que sus actuales propietarios adquirieron la empresa en 1995. Alrededor de 60 por ciento de sus ingresos provienen de trabajo que se realiza en California, donde la construcción ha seguido estable a pesar de la recesión económica. Además, la crisis energética ha incrementado la demanda de los domos, los cuales se pagan por sí mismos con los ahorros en energía.

Los productos de vanguardia de este fabricante protegen también el mobiliario y alfombras contra la decoloración causada por la luz del Sol. Los propietarios de la empresa quieren venderlo porque piensan irse a vivir al extranjero. Sus 22 empleados, que incluyen dos cuadrillas de instalación y cuatro profesionales de ventas y marketing, parecen dispuestos a seguir en la empresa y ayudar al nuevo propietario a "iluminar" varias nuevas oportunidades de crecimiento.

El precio solicitado es de 675,000 dólares, con un enganche de 60 por ciento. Los propietarios están dispuestos a considerar el financiamiento de una parte de la operación.

Fuente: Basado en Hill Andresky Frazer, "A Blue-Sky Deal," *Inc.,* vol. 24, No. 7 (julio de 2002), p. 40.

Pregunta 1 ¿Un posible comprador de esta empresa debe investigar por qué otras razones podrían los propietarios querer vender su empresa? Justifique su respuesta.

Pregunta 2 ¿Qué cifras de ventas e ingresos se requieren para evaluar el precio solicitado?

Pregunta 3 ¿Qué factores no cuantitativos podrían tener impacto sobre lo justo del precio solicitado?

EJERCICIOS

1. Entreviste a un gerente-propietario local de una franquicia bien conocida, como McDonald's. Pídale que le explique el proceso de obtener la franquicia y lo que considera que son las ventajas de adquirir una franquicia en lugar de iniciar un negocio desde cero.
2. Encuentre un anuncio de franquicia en un número reciente de una revista de negocios. Investigue acerca de ella e informe a los miembros de su grupo lo que haya encontrado.
3. Como grupo, determinen la posibilidad de ubicar un hipotético nuevo restaurante de comida rápida muy cerca de su campus universitario (Sean tan específicos como puedan sobre la ubicación que eligen.) Divídanse en dos equipos –uno que apoye la compra de una franquicia y otro que favorezca iniciar un negocio independiente, no franquiciado. Planeen para la siguiente clase un debate sobre los méritos de cada opción.
4. Consulte el directorio telefónico local y busque el nombre de un corredor o broker de negocios. Entrevístelo e informe al grupo cómo valúa las empresas.
5. En una publicación de negocios, localice una lista de información sobre alguna empresa en venta. En el aula, exponga qué información se requiere para asignarle un valor a la empresa.

Actividades en **INTERNET**

1. El sitio web de FranChoice se dedica a ayudar a las personas a encontrar las mejores oportunidades de franquicias. Vaya a http://www.franchoice.com/self-test.cfm y presente la prueba FranChoice's Franchise Aptitude.

a. ¿Cuál de las características listadas destaca en su mente como la más importante que debe tener un franquiciado exitoso? Explique brevemente su(s) respuesta(s).

b. Vuelva a leer la sección de apertura del capítulo, en la que se habla de los hermanos Robin y Chris Sorensen, de FHS. De las características listadas en su prueba, ¿cuáles reflejan las aptitudes más fuertes de los Sorensen? Explique su respuesta.

2. Todo mundo ha escuchado de la McDonald's Hamburger University, pero muchos franquiciadores ofrecen programas similares de capacitación y aprendizaje de por vida, en los cuales los franquiciados se reúnen para aprender respecto a calidad, servicio y valor. Vaya al sitio web de *Entrepreneur* en http://www.entrepreneur.com para aprender más de los programas de capacitación de las mejores franquicias.

a. Seleccione "Franchises & Opportunities" y después siga el vínculo a "Franchise 500R". Conozca los programas de capacitación de cinco diferentes franquicias yendo a Training & Support para las franquicias que seleccionó. Prepare un breve resumen de las diferencias y similitudes entre los programas.

b. En este capítulo se señala el hecho de que las franquicias con más éxito suelen caracterizarse por costos más altos. Estos costos incluyen el pago inicial de la franquicia, los costos de inversión, pago de regalías y costos de publicidad. Compare y contraste los costos y cuotas de las mismas cinco franquicias que utilizó en el inciso a) y resuma brevemente por qué piensa que varían costos y cuotas.

3. Vuelva al sitio web de *Entrepreneur* para examinar las cinco franquicias más importantes globales listadas en el índice de dicho sitio. Vaya a http://www.entrepreneur.com//topglobalindex.html, para vincularse directamente con la lista de las franquicias globales más importantes en 2007.

a. Imagine que estuviera interesado en abrir una franquicia fuera de Estados Unidos. Decida en qué país o región le gustaría tener un negocio, y luego encuentre cinco franquicias que estén buscando activamente franquiciados en ese país o región.

b. Elija entre estas cinco franquicias la que considere que representa la mejor oportunidad, y explique por qué.

4. La compra de una empresa existente es una tarea compleja y requiere una evaluación cuidadosa de las posibles oportunidades. Los recursos en línea pueden ayudar a encontrar una empresa que se pueda comprar y determinar su valor.

a. Con ayuda de Internet encuentre cinco recursos en línea dedicados a apoyar a las personas que quieren adquirir una empresa.

b. ¿Cuál de los cinco recursos recomendaría a un amigo que quisiera comprar una empresa. ¿Por qué?

Caso 4

Mo's Chowder (p. 626)

Este caso describe la experiencia de un emprendedor quien compró y transformó un simple lugar de propiedad familiar para cenar en un destino culinario exitoso y en crecimiento.

Casos opcionales

Caso 8, Silver Zephyr Restaurant, p. 635

Capítulo 5

La empresa familiar

Bajo los REFLECTORES

Aquascape, Inc.
http://www.aquascapeinc.com

Greg Wittstock, de 37 años de edad, es fundador y presidente de Aquascape, Inc., una próspera empresa con sede en St. Charles, Illinois, famosa por sus innovaciones en la construcción de estanques del ecosistema. Aun cuando la historia de la empresa ilustra la forma en la cual una empresa que inicia se puede convertir con rapidez en un jugador importante en su industria, también revela el lado oscuro de tener una empresa familiar.

Wittstock inició su empresa para diseñar y vender artículos para la construcción de estanques, tanto para aficionados a hacer ellos mismos las cosas, como para profesionales. Su enfoque estaba dando resultado, las ventas en 1995 sumaron 800,000 dólares.

Pocos meses después de que Wittstock inició su negocio, Gary, su padre, renunció a su propia firma de consultoría de ingeniería para trabajar con su hijo. Pero muy pronto empezaron a surgir los conflictos entre padre e hijo. La atención de Gary a los detalles obstaculizaba seriamente el estilo empresarial más creativo de Greg y antes de que transcurriera mucho tiempo, los dos estaban luchando por el control de la empresa. A la larga, esos problemas empezaron a repercutir en su vid a personal, fuera del negocio. De hecho, Gary y su esposa Laurie (la madre de Greg), se divorciaron como resultado del conflicto.

Perturbado por el divorcio, Gary se retiró de la operación diaria de la empresa y finalmente le vendió su parte de la empresa a Greg. En 1997 Gary inició una nueva empresa, ubicada a sólo 20 millas de Aquascape. La rivalidad continuó, debido a que padre e hijo ahora eran competidores directos en el mercado. La amargura entre Gary y Greg llegó a afectar a todos los miembros de la familia; en esencia, el inicio de una empresa competidora afectó las relaciones de Gary con sus dos nietos pequeños. Como Greg recuerda, “Era difícil para nosotros tener una vida familiar normal después de que mi padre salió de Aquascape”.

Por fortuna, la historia tiene un final feliz. Después de arreglar su relación con su padre, Greg compró la empresa Wittstock, de mayor antigüedad, en febrero de 2006 y más adelante contrató a su padre para que trabajara (una vez más) en Aquascape. Al reflexionar en su renovada relación con Greg y sus hijos, Gary se siente feliz al decir, “Al fin puedo ir de pesca con los chicos siempre que queremos”. Las cosas van muy bien ahora, pero la lucha de los Wittstock demuestra lo complicado que puede ser la vida en una empresa familiar.

Fuentes: http://www.aquascapeinc.com/about_us/about-pond.guy.php,con acceso el 9 de mayo de 2007; http://www.aquascapeinc.com/first_look. html, con acceso el 10 de marzo de 2004; Bo Burlingham, “Building a Marketing Juggernaut”, *Inc.,* tomo 25, número 11 (noviembre de 2003), pp. 58-73; Darren Dahl, “Pond Guy Reunion”, *Inc.*, tomo 28, número 6 (junio de 2006), p. 24; y Jim Ritter, “Rising Popularity of Backyard Ponds Ripples Through Suburbs”, *Chicago Sun-Times,* 21 de julio de 2003, p. 5.


rxr3 rxr3/¡Stockphoto International. Inc



Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. **Analizar los factores que hacen única a la empresa familiar.**
2. **Explicar las fuerzas que propician el desarrollo de una empresa familiar.**
3. **Describir la complejidad de los roles y las relaciones involucradas en una empresa familiar.**
4. **Identificar las prácticas de administración que permiten a una empresa familiar funcionar de forma eficaz.**
5. **Describir el proceso de sucesión gerencial en una empresa familiar.**

Cuando usted escucha la palabra *emprendedor,* ¿qué le viene a la mente? La mayoría de las personas imagina a una persona con fuerte impulso, que sale al mercado con un nuevo producto o servicio y lo convierte en una empresa increíble. Lo que asocian con el proceso incluye un alto nivel de energía, un ingenio agresivo, días de trabajo muy largos (e incluso largas noches) y tal vez algunas lágrimas. Este escenario se describió en el capítulo 3. En el capítulo 4 se indicó que muchos emprendedores no inician sus empresas "desde cero", y prefieren convertirse en sus propios jefes mediante la compra, ya sea de una franquicia o de una empresa ya establecida. Aunque éstas representan oportunidades de mayor riesgo, en muchos casos de cualquier manera ofrecen un gran potencial financiero.

La vida emprendedora va más allá de las empresas que inician desde cero, las adquisiciones y las franquicias. Algunas personas ingresan a los negocios uniéndose a una empresa familiar iniciada por los padres, abuelos u otros parientes. Las nuevas empresas captan más encabezados en los periódicos y generan un mayor entusiasmo y fotografías, pero no hay que engañarse: ¡Las empresas familiares son vitales para la economía estadounidense! Más de un tercio de las 500 grandes corporaciones en Estados Unidos y casi 80 por ciento de las pequeñas empresas son de propiedad familiar o están controladas por la familia.[1] Algo que tal vez es todavía más sorprendente es que las empresas controladas por familias superan el desempeño de sus rivales en una amplia gama de medidas del desempeño y por un buen margen.[2] Las empresas familiares disfrutan de una ventaja aparente en el mercado.

Para algunas personas unirse a la empresa familiar "no requiere sesos", en especial si han sido adiestrados para ocupar un puesto y están en espera de sus desafíos. Otras ven un cargo en la empresa familiar sólo como una entre muchas posibilidades de carrera que deben tomar en cuenta durante sus años universitarios o después. En cualquier caso, una empresa familiar ofrece otra puerta al emprendimiento para aquellos cuyas familias son propietarias de sus propias empresas. Lo ideal sería que la decisión de unirse a la empresa familiar se basara en la comprensión de la dinámica particular de este tipo de empresas. En este capítulo se examinan los rasgos distintivos que caracterizan la alternativa de negocios conocida como empresa familiar.

La empresa familiar: Una institución única

1 Analizar los factores que hacen única a la empresa familiar.

Una empresa familiar es como una espada de dos filos, corta por ambos lados, con ventajas únicas y desventajas potencialmente frustrantes.[3] Muchas ventajas se originan del compromiso excepcional de los empleados de la familia con la empresa, ya que reconocen que el desempeño de la empresa tiene un profundo efecto sobre la familia, financieramente y en otros aspectos. Del lado

de las desventajas, las empresas familiares en ocasiones experimentan severas complicaciones, como conflictos de negocios que se complican para crear problemas en la vida personal del emprendedor y viceversa. No hay duda de que una empresa familiar difiere de otros tipos de pequeñas empresas en muchos sentidos. Por ejemplo, la toma de decisiones suele ser más compleja, puesto que conlleva una mezcla de valores e intereses familiares y de negocios. En esta sección se analizan algunas características de esta institución singular.

¿Qué es una empresa familiar?

Empresa familiar
Empresa propiedad de dos o más miembros de la misma familia, o que operan juntos o en sucesión.

Una **empresa familiar** se define como aquella de la que son propietarios dos o más miembros de la misma familia o que operan juntos o en sucesión.[4] La naturaleza y alcance de la participación de los miembros de la familia es variable. En varias empresas algunos de ellos trabajan medio tiempo. Por ejemplo, en un pequeño restaurante, un cónyuge puede servir como anfitrión y gerente, el otro puede llevar la contabilidad, y los hijos pueden colaborar en la cocina o como meseros. Un estudio reciente de la Federación Nacional de Empresas Independientes (NFIB) encontró que los miembros de la familia que participan con mayor frecuencia en las empresas familiares en Estados Unidos son los cónyuges, hermanos, hijos y padres. En algunos casos participan los parientes políticos, pero esto es mucho menos común, y menos todavía lo es la participación de otros parientes, como tías, tíos y primos.[5]

Cuando se trata de transferir el liderazgo de generación en generación, las familias que lo hacen con éxito van en contra de las probabilidades. El estudio de la NFIB revela que, aun cuando es probable que 48 por ciento de los propietarios de empresas familiares estadounidenses vea que a la larga un miembro de la familia se hace cargo de las operaciones de su empresa, sólo 13 por ciento de los participantes en el estudio creía que esto era "muy probable" y otro 22 por ciento pensaba que era "probable".[6] La investigación ha demostrado que, de hecho, alrededor de 30 por ciento de las empresas sobrevive hasta la segunda generación y menos de 16 por ciento lo logra en la tercera.[7] Más adelante se hablará de los conflictos y los desafíos que a menudo desorganizan la transferencia de las empresas familiares.

Ahora vienen las buenas noticias. Como ya observamos, es posible que las consideraciones familiares sigan siendo importantes. En empresas como Wal-Mart, Levi Strauss, Ford Motor Company y Marriott Corporation, la familia fundadora participa todavía en cierta medida en su propiedad y operación. En contraste con estas historias de éxito extraordinario, la mayoría de las empresas familiares son pequeñas. Pero pequeña no significa insignificante. Los estimados recientes sugieren que los 24 millones de empresas familiares generan las dos terceras partes de los ingresos de las empresas en Estados Unidos y emplean a 62 por ciento de su fuerza laboral.[8] Es evidente que estas empresas son vitales para la economía estadounidense.

Conflicto entre empresa y familia

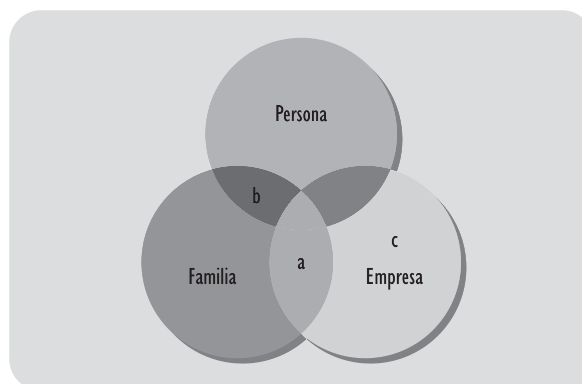
Cualquier empresa familiar está conformada tanto de una familia como de un negocio. Aunque la familia y el negocio son instituciones separadas, cada una con sus propios miembros, metas y valores, se contraponen en la empresa. Para muchas personas estas dos instituciones superpuestas representan las áreas más importantes de su vida.

Las familias y las empresas existen por razones fundamentalmente distintas. La función primordial de la familia es el cuidado y cultivo de los miembros de la misma, mientras que la empresa se ocupa de la producción y distribución de bienes o servicios. Los objetivos de la familia son que cada uno de sus miembros se desarrolle al máximo (en ocasiones con una preocupación limitada por sus capacidades) y proveer de iguales oportunidades y recompensas a cada uno; las metas de la empresa son la rentabilidad y la supervivencia.

Las personas que participan directa o indirectamente en una empresa familiar tienen intereses y perspectivas que difieren con base en su situación particular. El modelo que se muestra en la figura 5-1 ilustra las formas en que los individuos pueden participar —como miembros de la familia, empleados de la empresa, personas con un interés en la empresa y diversas combinaciones de éstos. Por ejemplo, un miembro de la familia que colabora en la empresa pero no tiene ningún interés de propiedad (segmento a) podría favorecer un empleo más generoso y mayores oportunidades de crecimiento para los miembros de la familia que un miembro de la familia que es propietario de parte de la empresa pero trabaja en otro lugar (segmento b), o un empleado que no tiene ningún interés familiar o propio (segmento c).

La diversidad de intereses en competencia puede complicar el proceso de administración, generar tensión y en ocasiones conducir a conflictos. Las relaciones entre los miembros de la familia en una empresa son más delicadas que las relaciones entre empleados no emparentados.

Figura 5-1 *Intereses en competencia en la empresa familiar*



Fuente: Adaptado de Tim Barnett y Franz W. Kellermanns, "Are We Family and Are We Treated As Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, tomo 30, número 6 (noviembre de 2006), pp. 837-854.

Por ejemplo, disciplinar a un empleado que constantemente llega tarde es mucho más difícil si también es miembro de la familia. O, considere una sesión de revisión del desempeño entre un padre-jefe y un hijo-subordinado. Si con los empleados que no son familiares las revisiones del desempeño pueden ser un campo minado, las cosas se complican enormemente cuando existe una relación familiar debido a los matices emocionales que ésta agrega al proceso. Como observa Lowell J. Spirer, un exitoso autor y empresario: "Nadie quiere que su lápida mortuoria diga: Aquí yace un padre o cónyuge que despidió a su propia carne y sangre sin causa justificada".[9]

Competencia entre empresa y familia

¿Qué es primero, la familia o la empresa? En teoría, al menos, la mayoría de las personas opta por la familia. Pocos propietarios permitirían, a sabiendas, que su empresa destruyera su familia. Sin embargo, en la práctica se vuelve difícil solucionar estas tensiones. Por ejemplo, a pesar de estar motivado por un sentimiento de responsabilidad familiar, un padre puede permitir que la empresa lo absorba tanto que no le deje tiempo suficiente para sus hijos.

En la mayoría de los casos, las familias están acostumbradas a realizar pequeños sacrificios por el bien del negocio. Por ejemplo, numerosas empresas familiares requieren que se les dediquen prolongadas jornadas de trabajo, lo que a veces significa perderse la cena con la familia o no asistir a un juego de béisbol de las ligas menores. Las familias suelen tolerar algunos inconvenientes e irrupciones en la vida familiar. Sin embargo, en ocasiones los conflictos de intereses de la empresa con los de la familia son tan continuos o severos que los emprendedores tienen que decidir cuáles son prioritarios. Aun cuando lo que está en juego tiene un precio alto, algunos eligen a la empresa sobre la familia. Otros declaran que su prioridad es su familia, pero su comportamiento los desmiente.

Cuando Heather Blease inició Envisionet, en Brunswick, Maine, para proporcionar apoyo técnico y servicio a los sitios web de sus clientes, todavía tenía tiempo para sus hijos. Asistía a sus torneos deportivos y trabajaba como voluntaria en la guardería. Pero cuando la empresa llegó a 1,000 empleados y alcanzó ingresos de $12 millones, ya no le fue tan fácil encontrar tiempo para la familia. El negocio parecía dominar todas las facetas de su vida. Trató de reservar las noches y los fines de semana para sus chicos, pero fue una lucha. Cuando su hijo de siete años le preguntó: "Mami, ¿quieres más a tu empresa que a mí?", se le partió el corazón. Desde luego, Blease deseaba que su hijo no hubiera tenido que preguntarle eso (tiempo después vendió Envisionet a Microdyne Outsourcing).[10]

En la actualidad se habla mucho de la necesidad de equilibrar las necesidades del trabajo y de la familia, pero las varias reacciones de los emprendedores acerca de este problema ponen de relieve que puede ser todo un reto separar las dos cosas. Los propietarios de empresas han ofrecido los siguientes puntos de vista acerca de las prioridades en conflicto del trabajo y la vida personal:[11]

- *No creo que la palabra workaholic o adicto al trabajo sea mala. No se espera que los bailarines profesionales tengan una vida equilibrada. No estoy seguro del porqué los emprendedores lo deben hacer.*
- *Disfruto las presiones de las largas horas de trabajo, pero me he llegado a sentir consumido por la empresa. Debo hacer que el tiempo dedicado a mi familia sea una prioridad.*
- *E incluso cuando les estoy cantando a mis hijos pequeños en la bañera, estoy pensando en los problemas de trabajo.*
- *Nadie puede recuperar la infancia de sus hijos; ninguna cantidad de éxito profesional puede compensar por la pérdida del tiempo dedicado a la familia. Al final, si usted no tiene también éxito en su hogar, el éxito en el trabajo quizá no significará mucho.*

Tratar de mantener unido todo esto es como un desafiante acto de trapecio, es decir, el equilibrio puede significar la diferencia entre avanzar con éxito y hacerlo a tropezones hacia un trágico fin. Si se quiere que una empresa familiar sobreviva, no se pueden comprometer de forma indebida sus intereses para satisfacer los deseos de la familia. El crecimiento de las empresas familiares depende de que se reconozca la necesidad de una administración profesional y de que en ocasiones los intereses familiares deben pasar a segundo plano. Ingvar Kamprad, fundador de Ikea, una gran empresa de este tipo con sede en Suecia, no pierde de vista esto.

Kamprad inició Ikea para vender buenos muebles a precios razonables a familias de clase media. La empresa ha crecido hasta ser el minorista de muebles más grande del mundo, con 250 tiendas en 35 países, pero sigue siendo una empresa familiar. Aunque hoy día la fortuna personal de Kamprad se calcula en unos asombrosos 32,000 millones de dólares, todavía tiene un estilo de vida sencillo, viaja en clase turista, toma el metro para ir al trabajo y conduce una vieja camioneta Volvo modelo 1993. Alguno de los tres hijos de Kamprad, Peter, de 40 años; Jonas, de 37; y Matthias, de 35, parecería ser la opción lógica para sucederlo, ya que todos han trabajado en Ikea. Pero según algunas personas bien informadas, no es aparente que estén preparando a ninguno de los hijos de Kamprad para reemplazarlo.[12] Ikea ha tenido tanto éxito y ha llegado a ser una empresa tan grande que cualquier nuevo líder necesitaría ser una persona que posea habilidades de administración excepcionales, lo que puede dejar fuera de la carrera a todos los miembros de la familia. Es evidente que los intereses de negocios pueden vencer a los intereses familiares cuando se trata de la sucesión del liderazgo en una empresa familiar como Ikea.

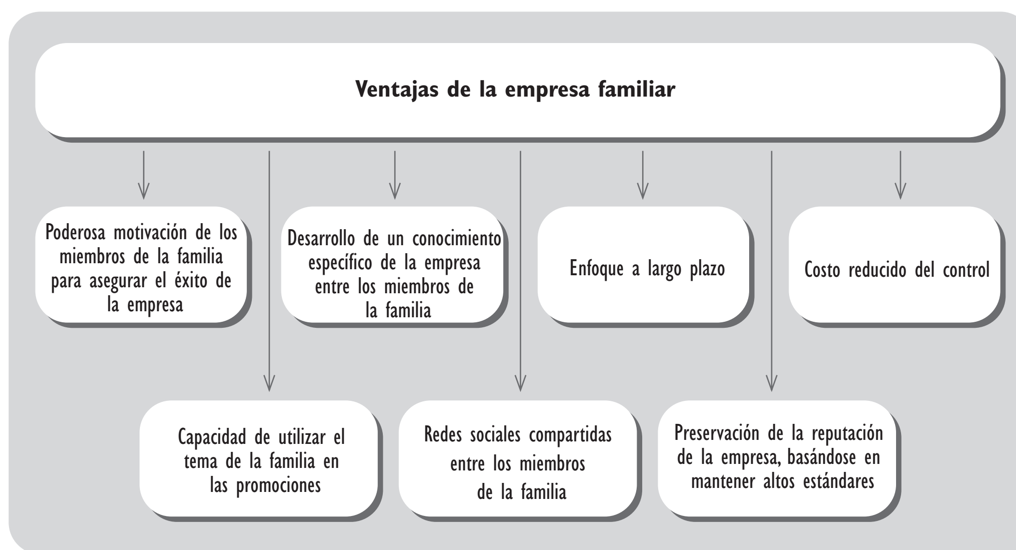
La idea subyacente es que los miembros de la familia pueden contribuir al éxito de una empresa familiar, pero pertenecer a la familia no los dota en automático de las habilidades necesarias en los puestos clave. La salud y la supervivencia de una empresa requieren una atención correcta a los intereses, tanto de negocios como familiares, así como un equilibrio correcto de éstos. De lo contrario, al menos a la larga, los resultados pueden ser insatisfactorios en ambos aspectos. Las decisiones sobre la promoción o ascenso de un miembro de la familia se deben tomar con cuidado, y basarlas en su habilidad en el liderazgo y en consulta con el consejo de administración de la empresa y con otros observadores externos conocedores. Tales decisiones, además, deben tomarse con tiempo (y revisarse si es necesario) en lugar de posponerlas hasta que una emergencia exija el nombramiento apresurado de un nuevo gerente.

Ventajas de una empresa familiar

Los problemas en las empresas familiares pueden impedir con facilidad que los jóvenes aprecien las ventajas únicas que se derivan de participar en el negocio. Los beneficios relacionados con la participación de la familia deben reconocerse y discutirse cuando se recluta a miembros más jóvenes para que trabajen en la empresa familiar.

Un beneficio primordial se deriva de la fortaleza de los vínculos familiares. Los miembros de la familia tienen una motivación única, porque el negocio es una empresa familiar. El éxito de la empresa también es el éxito de la familia. Por ejemplo, los estudios han demostrado que los directores generales que son de la familia poseen mayor motivación interna que los que no lo son, y que tienen menos necesidad de recibir incentivos adicionales en forma de compensaciones.[13] Los directores generales, y también otros miembros de la familia, se ven atraídos al negocio por los vínculos familiares, y tienden a aferrarse al mismo en las buenas y en las malas. Una racha de mala fortuna puede hacer que los empleados que no son de la familia busquen pastos más verdes en otro lado, pero un hijo o una hija pueden ser renuentes a irse. El buen nombre y el bienestar de la familia, y tal vez su fortuna, están en juego. Además, la reputación de la persona en la familia y en la comunidad empresarial pueden depender de que pueda continuar el negocio que mamá o el abuelo construyeron.

Figura 5-2 *Ventajas de una empresa familiar*



Los miembros de la familia también podrán sacrificar ingresos para mantener a la empresa en operación. En lugar de recibir grandes sueldos o altos dividendos, es probable que permitan que los recursos sigan en la empresa con el fin de satisfacer las necesidades actuales. Muchas familias han pospuesto la adquisición de un automóvil o muebles nuevos un tiempo suficiente como para permitir el inicio de un nuevo negocio o dejar atrás un periodo de dificultades financieras, con lo que incrementan mucho las posibilidades de supervivencia de la empresa.

Algunas empresas familiares utilizan el tema de la familia en los promocionales para distinguirse de sus competidores. Por ejemplo, a menudo se inserta una frase como “Una familia sirviendo a las familias” en los letreros, los sitios web y en la literatura promocional, en donde los clientes potenciales no la pueden pasar por alto. Se trata de un mensaje de ”alto contacto”, que resuena con los clientes que no quieren que los traten “simplemente como un número más”; como resultado, el tema es especialmente efectivo para las empresas que ofrecen productos adaptados a las necesidades o servicios muy personales, como planeación de inversiones, cuidado quiropráctico, servicios funerarios y cenas elegantes. Esos esfuerzos promocionales tratan de transmitir que las empresas familiares tienen un fuerte compromiso con la organización, altos estándares éticos y un compromiso personal de servir a sus clientes y a la comunidad local.

Otras características de la participación familiar en una empresa pueden contribuir también a un desempeño superior en los negocios. A partir de su estudio de la administración de recursos en las empresas familiares, los profesores David Sirmon y Michael Hitt identificaron las siguientes características de estas empresas, las cuales pueden ofrecer ventajas únicas (vea también la figura 5.2):[14]

1. *Conocimiento específico de la empresa.* Las empresas familiares a menudo compiten usando conocimientos específicos del negocio, que se comparten mejor y se desarrollan todavía más por individuos que se preocupan mucho por la empresa y que se tienen confianza mutua. Esas empresas se encuentran en una posición única para transmitir esos conocimientos de generación en generación, dando forma a la era de la ventaja a lo largo del tiempo.
2. *Redes sociales compartidas*. Los miembros de la familia aportan un valioso capital social a la empresa cuando comparten sus redes con los miembros más jóvenes, con lo que ayudan al funcionamiento futuro de la empresa.
3. *Enfoque a largo plazo*. La mayoría de los gerentes que proviene de la familia tiende a adoptar una perspectiva a largo plazo de la empresa, en parte porque la consideran un activo que se debe mantener por el bien de las futuras generaciones.

4. *Preservación de la reputación de la empresa*. Como está en juego la reputación de la familia, hay mayor probabilidad de que sus miembros mantengan altos estándares en lo que se refiere a honestidad en las transacciones de negocios y otras cuestiones, como la oferta de calidad y valor al cliente.
5. *Costo reducido del control.* Puesto que los empleados clave de una empresa familiar están relacionados y se tienen confianza mutua, la empresa puede gastar menos en sistemas diseñados para reducir el robo y monitorear los hábitos de trabajo de los empleados.

2 Explicar las fuerzas que propician el desarrollo de una empresa familiar.

El ímpetu de una empresa familiar

Al igual que otras organizaciones, las empresas familiares desarrollan ciertas formas de hacer las cosas y prioridades peculiares de cada empresa. Estos patrones especiales de conductas y creencias conforman la **cultura organizacional** de la empresa. Cuando nuevos empleados y miembros de la familia ingresan al negocio aprenden estos puntos de vista y modos de operación especiales, lo que crea un poder de permanencia para la empresa. La cultura de la empresa familiar puede ser un recurso estratégico que promueve el aprendizaje, la disposición al riesgo y la innovación. De hecho, John L. Ward, el experto en empresas familiares, llevó a cabo una investigación que sugiere que estas empresas tienen una ventaja debida precisamente a sus culturas, que tienden a hacer hincapié en los valores importantes, como respeto mutuo, integridad, utilización prudente de los recursos, responsabilidad personal y "diversión" (entusiasmo, aventura, celebración, etcétera) en la experiencia de la empresa familiar.[15]

Cultura organizacional Patrones de conductas y creencias que caracterizan a una empresa particular.

La huella del fundador en la cultura de la empresa familiar

La investigación indica que los fundadores dejan una profunda huella en las empresas familiares que inician.[16] Los valores distintivos que motivan y guían a un emprendedor en la fundación de una empresa pueden ayudar a crear una ventaja competitiva para la nueva empresa. Por ejemplo, el fundador puede satisfacer las necesidades de los clientes de una forma especial y hacer del servicio al cliente un principio guía de la empresa. La nueva empresa puede ir mucho más allá de las prácticas normales de la industria para asegurarse de que los clientes están satisfechos, aunque signifique trabajar tiempo extra o efectuar una entrega un fin de semana o en horas que no son de trabajo. Las personas que trabajan en una empresa familiar aprenden con rapidez que a los clientes se les debe tratar siempre con un cuidado muy especial.

En una empresa familiar, los valores centrales del fundador pueden convertirse tanto en parte de la cultura de la organización como del código familiar, "las cosas en que creemos como familia". Ciertamente ése es el caso de Truett Cathy, el conocido fundador de Chick-fil-A, Inc. Dan Cathy, hijo del fundador, presidente y director general de la empresa, describe el legado de su padre.

> *La determinación de mi padre y su conocimiento de la industria, combinados con su interminable dedicación a su fe y a sus valores morales, siguen inspirando las metas de nuestra empresa y nuestra emoción cotidiana. Inició un legado y nos sentimos orgullosos de continuarlo y siempre insistiremos en que Chick-fil-A refleje el espíritu de los cincuenta años de mi padre de una actitud orientada al servicio, un corazón generoso y amoroso y sus sabias filosofías orientadas a los negocios.*[17]

Truett Cathy es un hombre muy determinado y hay mucho que se puede mostrar en lo que concierne a su compromiso con la empresa. Hoy día, la organización tiene más de 1,300 restaurantes en todo Estados Unidos.[18] Pero los comentarios de Dan Cathy indican que la actitud y el estilo de su padre no desaparecerán de la cultura de la empresa familiar, al menos no a corto plazo. Los miembros de la familia y otros en la empresa aprenden lo que es importante para el negocio y absorben las tradiciones de la organización, simplemente funcionando como parte de la misma.

Por supuesto, siempre hay una posibilidad más sombría, la del impacto *negativo* de un fundador en la cultura organizacional. Los fundadores de empresas exitosas pueden desarrollar un narcisismo enfermizo, o un sentido exagerado acerca de su propia importancia. Esas personas en ocasiones desarrollan un anhelo de atención, una fijación con el éxito y el reconocimiento público y una falta de empatía hacia los demás. Por desgracia, esas actitudes pueden perjudicar a la empresa, creando un sentimiento general de superioridad y un sentido de complacencia. Aun cuando las contribuciones de los fundadores merecen un reconocimiento apropiado, es necesario evitar cualquier legado negativo.

El compromiso de los miembros de la familia

La cultura de una empresa particular incluye numerosas creencias y conductas distintivas, que ayudan a que la empresa siga adelante conforme a la visión del fundador. Pero tarde o temprano, las riendas del liderazgo se deberán entregar a una nueva generación. La continuidad de la empresa dependerá, en gran parte, de la siguiente generación de miembros de la familia y de su nivel de compromiso con la empresa. Las recientes investigaciones sugieren que los miembros de la familia que ingresan a la empresa lo hacen por una variedad de razones, las cuales modelan la fuerza y la naturaleza de su compromiso con la empresa.

El modelo de los intereses en competencia descrito en la figura 5-1 se utiliza a menudo para resumir las complejidades de tratar con los componentes interactivos de la empresa familiar: la empresa, la familia y la persona. El modelo por lo común se aplica a los fundadores, debido a que ellos tienen un interés obvio en el negocio, lo que los coloca en la posición en ocasiones difícil de tener que equilibrar ese interés, sus aspiraciones personales y las necesidades de la familia. Sin embargo, si deciden seguir una carrera en los negocios, los miembros de la familia de la siguiente generación se deberán enfrentar a algunos de esos mismos retos y es probable que su compromiso con la empresa determinará el valor de su contribución a la misma, de los beneficios financieros que le brindan a la familia y de su satisfacción personal con los roles relacionados con el trabajo.

Para explorar la relación entre compromiso y participación en la empresa familiar, dos expertos canadienses estudiaron la investigación sobre empresas familiares. Encontraron las siguientes cuatro bases de compromiso entre los sucesores en empresas familiares: apego emocional, un sentido de obligación, consideraciones del costo y necesidad personal.[19] En todos los casos, el resultado fue el mismo, se persuadió a los miembros de la familia para que se unieran a la empresa, pero las razones para unirse a ella eran muy diferentes.

COMPROMISO BASADO EN EL DESEO Cuando los miembros de la familia se unen a una empresa basándose en una atracción profundamente arraigada y apremiante, quizás es porque creen en el propósito de la empresa, lo aceptan y desean contribuir a ese propósito. Por lo común, su identidad personal está estrechamente vinculada con la empresa y creen que tienen la capacidad de contribuir con algo. En breve, esas personas se unen a la empresa debido a que de forma genuina *desean hacerlo*. Ésa fue la situación para Tim, un joven miembro de la siguiente generación de la familia:

Compromiso basado en el deseo
Compromiso basado en una creencia en el propósito de una empresa y un deseo de contribuir a él.

> *Tenemos un producto que fabricamos desde el principio, lo almacenamos, lo vendemos a mayoristas, a minoristas y estoy involucrado en él desde todos los ángulos. Es muy agradable poder hacer eso. Me fascina ser parte de la empresa familiar.*

COMPROMISO BASADO EN LA OBLIGACIÓN El compromiso basado en la obligación es lo que impulsa a las personas que piensan que en realidad *deberían* hacer una carrera en la empresa familiar. A menudo la meta es hacer lo que desea el padre/fundador, aun si esa ruta de carrera no es lo que tenía en mente el miembro de la familia. En muchos casos el principal motivador es la culpa, como sucedió con Polly, que "respondió al llamado" para unirse a la empresa familiar:

Compromiso basado en la obligación
Compromiso que resulta de un sentido del deber o de una expectativa.

> *Mi padre me dijo, lo más importante para ti justo ahora, como una Stillman, es ser visible aquí, porque tu hermana salió de la empresa. Necesitamos a otro miembro de la familia aquí. De manera que con esa clase de argumento en mi mente, no tenía otra elección. No podía decepcionar a la familia, por lo que dejé todo lo que estaba haciendo y al día siguiente me presente y empecé a trabajar.*

COMPROMISO BASADO EN EL COSTO Si un miembro de la familia concluye que tiene mucho qué perder si se aleja de la oportunidad de hacer carrera en la empresa familiar, entonces su decisión de unirse a ella se basa en un cálculo, no en un sentido de obligación ni en una identificación emocional. A menudo esa respuesta de *debo* está motivada por la percepción de que la oportunidad de una ganancia es demasiado grande para ignorarla, o de que el valor de la empresa disminuirá si alguien no interviene para hacerse cargo de ella. En otras palabras, unirse a la empresa puede ser la mejor forma de beneficiarse con lo que puede ofrecer la empresa familiar, o proteger el valor de la inversión de lo que es probable que se herede en el futuro. Rob reconoció eso cuando estudió más de cerca la empresa que era propiedad de la familia de su esposa.

Compromiso basado en el costo
Compromiso basado en la creencia de que la oportunidad de ganar algo uniéndose a una empresa es demasiado grande como para dejarla pasar.

> *En ese punto en realidad no sabíamos cuál era la participación de mi esposa desde el punto de vista de un grupo de interés. Y lo que descubrimos fue que estaba profundamente involucrada,*

hasta el punto en que empequeñecía todo lo que estábamos haciendo de manera personal y de pronto esto cambió nuestra perspectiva. En cierta forma modificó nuestro punto de vista acerca del negocio, y fue entonces cuando decidimos que no podíamos dejar pasar eso.

Compromiso basado en la necesidad Compromiso basado en las dudas de una persona acerca de su capacidad y en la creencia de que carece de opciones de una carrera fuera de la empresa actual.

COMPROMISO BASADO EN LA NECESIDAD Cuando los miembros de la familia se unen a la empresa debido a que dudan de su propia capacidad o a la preocupación de que no puedan lograr un éxito significativo en su carrera si trabajan por su cuenta, su compromiso con la empresa familiar se basa en una necesidad percibida. Es decir, *necesitan* unirse a la empresa debido a que carecen de opciones para tener éxito en una carrera fuera de ella. Este razonamiento es común entre los jóvenes herederos que saltan por encima de los empleados que no son de la familia para ocupar puestos codiciados, cuyas demandas exceden su conocimiento y experiencia. A menudo se sienten culpables por su posición de privilegio y se quedan preguntándose si "tienen lo que se necesita" para tener éxito por su cuenta. Ted tenía 33 años cuando le propusieron que administrara la empresa de su familia, de 900 empleados. Sus dudas respecto a su capacidad resuenan con fuerza en sus reflexiones:

Siempre me preocupo un poco respecto a si habría podido tener éxito y a lo que habría logrado fuera del entorno familiar. Eso siempre es algo en lo que creo que piensa la mayoría de las personas que trabaja en empresas familiares. Si creen que habría tenido el mismo éxito fuera de ella.

¿Por qué a alguien debiera interesarle el compromiso?

La investigación muestra que cualquier forma de compromiso es mejor que ningún compromiso; sin embargo, los miembros de la siguiente generación de la familia, motivados por un compromiso basado en el deseo, tienen más probabilidades de aspirar a una carrera a largo plazo en la empresa familiar. Su relación profundamente arraigada con la empresa y su alineación con sus intereses en la carrera constituyen una unión exitosa. Y debido a que el conocimiento y las perspectivas transmitidas de una generación a la siguiente son una ventaja única de las empresas familiares, el hecho de mantener a los miembros de la familia en la empresa puede redituar en más de una forma.[20]

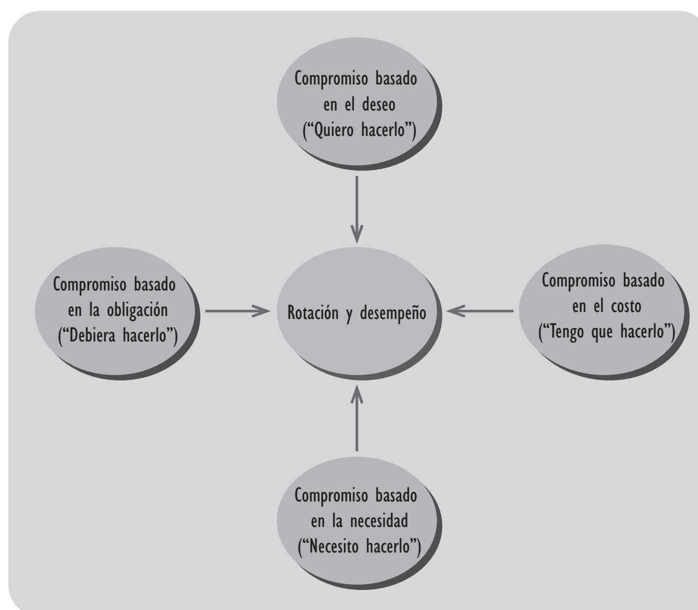
Pero el compromiso es algo más que simplemente permanecer en la empresa, también afecta lo que hace una persona mientras está en el trabajo. Por ejemplo, la investigación sugiere que es más probable que las personas con niveles más altos de compromiso basado en el deseo y en la obligación apoyen los esfuerzos para promover el cambio, que son comunes en las pequeñas empresas y muy importantes para su desempeño y supervivencia. El compromiso basado en el costo puede motivar a una persona para "ir más allá del cumplimiento del deber" con el fin de proteger y ampliar sus intereses financieros en la empresa. El compromiso basado en la obligación no proporciona esa motivación, debido a que los miembros de la familia pueden considerar que su participación en la empresa es un derecho de nacimiento que les proporciona seguridad en el empleo. Sin embargo, quienes tienen un sentido de identidad profundamente arraigado con la empresa (compromiso basado en el deseo) tienen más probabilidades de trabajar arduamente, debido a su pasión por el negocio. Los miembros de la familia cuyo compromiso es en su mayor parte por necesidad, a menudo se encuentran en un estado perpetuo de duda de su capacidad y carecen de confianza para sobresalir; este problema se complica si los promueven sólo debido a su apellido y honestamente carecen de las capacidades necesarias para desempeñar el trabajo.

Estas observaciones sugieren que el tipo de compromiso que tiene una persona puede causar un impacto significativo en el desempeño laboral. La figura 5-3 ilustra las formas de compromiso y sus implicaciones para las empresas familiares.

Romper con el pasado

A lo largo del tiempo, los cimientos sólidos de la empresa familiar, hasta su liderazgo, se deben ajustar a un entorno cambiante. Pero el proceso de ajuste se complica casi con seguridad por los cambios en el enfoque dominante de la empresa familiar y está entretejido con ellos. Para comprender este punto, pensemos en la cultura patriarcal, que es muy común en los primeros tiempos de una empresa familiar. Ese énfasis cultural puede perder su utilidad a medida que cambian las condiciones de negocios. Por ejemplo, a medida que una empresa familiar crece, requiere de más expertise profesional. Entonces la empresa se puede sentir presionada para apartarse del molde paternalista, que le otorga la máxima prioridad a la autoridad familiar y presta menos atención a las capacidades profesionales. De la misma manera, el envejecimiento del fundador y la madurez de sus hijos tienden a debilitar la cultura familiar patriarcal con su única fuente de autoridad dominante, un padre que "siempre sabe lo que es mejor".

Figura 5-3 *El compromiso con la empresa familiar*



Fuente: Basada en Pramodita Sharma y P. Gregory Irving, "Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences", *Entrepreneurship Theory and Practice*, tomo 29, número 1 (enero de 2005), pp. 13-33.

Aun cuando los valores del fundador y la continuidad de la cultura le pueden dar a la empresa familiar una ventaja en el mercado, esas características también pueden ser los grilletes que la mantienen atada al pasado, impidiendo su avance. Por muy perturbador que pueda ser el cambio en algún nivel, a la larga será necesario. En algunos casos, un cambio en el liderazgo puede desempeñar un rol al introducir o provocar una ruptura con los métodos de operación tradicionales. Es decir, un sucesor puede actuar como un agente de cambio, como cuando el hijo o hija del fundador, que tiene un título en las áreas de negocios o una capacitación técnica avanza a la posición de liderazgo y reemplaza las prácticas de administración anticuadas con un enfoque profesional más actualizado o introduce tecnología de punta en los procesos de la empresa. Más adelante en el capítulo se considerará con más detalle el tema de la sucesión del liderazgo.

Como puede observar, el crecimiento de la empresa y los cambios en el liderazgo a lo largo del tiempo harán necesarios algunos ajustes culturales. Sin embargo, ciertos valores son eternos y nunca se deben alterar, como el compromiso con la honestidad en el trato con clientes y proveedores, por ejemplo. Aun cuando algunas tradiciones pueden incorporar prácticas de negocios ineficientes y requieren una alteración, otras apuntalan las fortalezas competitivas y la integridad de la empresa.

Roles y relaciones familiares

3 Describir la complejidad de los roles y las relaciones involucradas en una empresa familiar.

La superposición de dos instituciones, una familia y una empresa, hace muy difícil administrar una empresa familiar. "La empresa familiar", comenta la esposa del propietario de una empresa de este tipo, "es un oxímoron". La esperanza de crear algo para los hijos y de transmitir las tradiciones, por lo común se ve obstruida por la dinámica dentro de la familia".[21] No todos comparten este indistinto punto de vista de la empresa familiar; sin embargo, es posible que resulten conflictos significativos cuando chocan los roles familiares y los intereses de la empresa. Cuando se anticipan esos retos y se planea la forma de enfrentarse a ellos, eso puede redituar. En esta sección se examinan algunos de los muchos roles y relaciones familiares posibles que contribuyen a esta complejidad gerencial.

Mamá o papá, el fundador

Una figura común en las empresas familiares es el hombre o la mujer que fundó la empresa y piensa heredársela a un hijo o una hija. En la mayoría de los casos la empresa y la familia han crecido de forma simultánea. Algunos fundadores logran un equilibrio delicado entre sus responsabilidades de negocios y familiares. Otros deben planear con diligencia el tiempo de sus actividades de fin de semana y vacaciones con los niños.

Los empresarios con hijos acostumbran pensar en heredar la empresa a la siguiente generación. Las preocupaciones paternas relacionadas con este proceso incluyen las siguientes:

- ¿Mi hijo posee el temperamento y las habilidades necesarias para el liderazgo en la empresa?
- ¿Cómo puedo, como fundador, motivar a mi hijo a que se interese en la empresa?
- ¿Qué tipo de educación y experiencia será el que más ayude en la preparación de mi hijo para el liderazgo?
- ¿Qué itinerario debo seguir para emplear y promover a mi hijo?
- ¿Cómo puedo evitar favoritismo al manejar y desarrollar a mi hijo?
- ¿Es probable que la rivalidad entre los hermanos sea un problema y cómo se puede evitar?
- ¿Cómo puedo evitar que la relación de negocios dañe o destruya la relación padre-hijo?

De todas las relaciones en una empresa familiar, la que se ha reconocido como la más difícil durante generaciones es la relación padre-hijo, la cual conlleva problemas inherentes que los consultores han estudiado desde hace algunos años, así como en seminarios y en numerosos libros. A pesar de todo, la relación padre-hijo sigue desconcertando a muchas familias que participan en empresas familiares.

Equipos esposo-esposa

Algunas empresas familiares no sólo son propiedad de equipos de esposo y esposa, sino que también son administrados por ellos. Sus roles varían, lo que depende de su expertise y habilidades. En algunos casos el esposo trabaja como director general y la esposa se encarga de la oficina. En otros la esposa funciona como gerente de operaciones y el esposo lleva la contabilidad. Cualquiera que sea el arreglo, ambos individuos son parte integral de la empresa.

Una ventaja potencial del equipo esposo-esposa es la oportunidad que brinda a la pareja de compartir más su vida. Sin embargo, en el caso de algunas parejas los posibles beneficios son eclipsados por los problemas relacionados con el negocio. Las diferencias de opinión respecto a los asuntos de la empresa se pueden trasladar a la vida familiar y la energía que ambas partes invierten en una empresa que está luchando por salir adelante puede verse tan agotada que les quede poca para fortalecer su vida familiar.

Numerosas parejas han tenido que establecer límites y desarrollar rutinas para enfrentarse a las exigencias de la vida cotidiana (como la educación de los hijos) y todavía les queda el tiempo suficiente para dedicarlo a la empresa. Rio Miura y Scout Lowe tienen dos negocios con sede en San Francisco, David Rio Coffee & Tea Inc. y Soma Beverage Company LLC y dos niños pequeños, Luke y Kira. La atención en ambos frentes significa un estilo de vida de muchas presiones, pero este equipo de esposo y esposa ha desarrollado varias estrategias para administrar su tiempo. Por ejemplo, quieren brindar a sus hijos una atención total cuando los recogen a las 5 p.m., de manera que han convenido en hacer a un lado todas las pláticas de negocios hasta las 9 p.m., cuando Luke y Kira se van finalmente a la cama. Después "cambian el switch" y las charlas acerca de la estrategia y la toma de decisiones en algunos casos se prolongan hasta altas horas de la noche. Aun cuando Miura y Lowe sienten que se han esforzado demasiado, este enfoque les ha permitido hacer malabarismo con las exigencias de la vida y de negocios y lograr que todo funcione bien.[22]

Hijos e hijas

¿Los hijos e hijas deben prepararse para la empresa familiar o estudiar las carreras que ellos mismos elijan? En la familia emprendedora se tiende de manera natural a pensar que los descendientes deben hacer carrera en la empresa y a empujarlos, ya sea de manera abierta o sutil, en esa

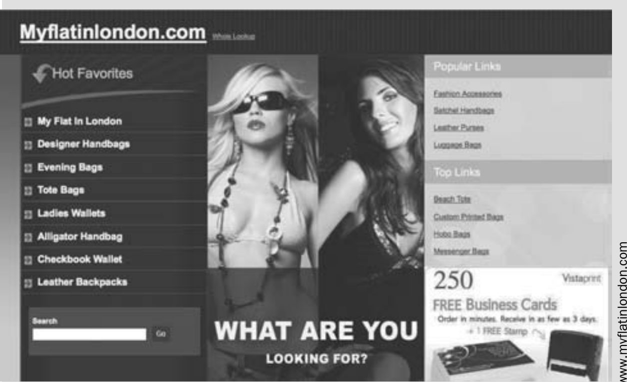
Vivir el sueño

Desafíos empresariales

Un matrimonio que siempre está a la moda

A menudo se ha dicho que el matrimonio es un trabajo arduo. Y el inicio de un negocio tiene una forma de presionar hasta el límite a las personas. Entonces, ¿qué sucede cuando se unen esas dos cosas, es decir, cuando un esposo y una esposa inician un negocio juntos? Pues bien, eso puede resultar para bien o para mal.

Todd y Jan Haedrich están casados, pero también son cofundadores de My Flat in London (MFIL), una compañía de diseño de artículos de moda elegantes que fabrica y vende bolsos de mano, accesorios, prendas de vestir, lociones para cuerpo y otros productos para compradores conscientes del estilo. La empresa obtuvo su nombre de los muchos años de diseño de Jan en las capitales de Europa, pero sus raíces en realidad son un poco más que estadounidenses. Después de que repetidas veces la detenían en las calles de Nueva York y Boston para preguntarle dónde había comprado su bolso de mano, Jan comprendió que tal vez tenía en las manos (o en el hombro) una oportunidad de negocios potencial. Veamos, ella misma había diseñado el bolso. La respuesta del público condujo al lanzamiento de MFIL en Boston en 2002, aun cuando más adelante la empresa se reubicó en Frenchtown, Nueva Jersey.



Página web del matrimonio que apostó por vender artículos de moda elegantes: www.myflatinlondon.com

La clave del éxito del negocio es que los Haedrich comparten la misma visión para la empresa; crear una marca que sea el epítome de un estilo de vida de lujo. En apariencia, sus esfuerzos están dando en el blanco. “Distintiva y de alta calidad”, dice el *Financial Times* acerca de MFIL, “la empresa rápidamente ha labrado un codiciado nicho en el competitivo y veleidoso mundo de la moda”. Hoy, los productos de la empresa se encuentran en más de 450 tiendas de especialidad en todo el mundo, incluidas tiendas de prestigio como Nordstrom y Fred Segal. ¡Nada mal!

Para tener éxito en todos los frentes, las parejas dedicadas a los negocios deben estar en el mismo canal en lo que concierne a las metas de la empresa, pero también es importante que reconozcan el conjunto de capacidades con las que cada persona contribuye a la empresa. En el caso de los Haedrich, la distinción es muy clara. Jan contribuye a MFIL con su genio para el diseño; como presidente de la empresa, Todd se encarga de los aspectos de negocios de la empresa, incluso supervisar la fabricación en Asia, llevar la contabilidad y seleccionar las aplicaciones de software para la empresa. El hecho de tener roles fijos basados en los puntos fuertes de cada uno de los cónyuges es bueno para el negocio, pero también tiende a promover un respeto mutuo, lo que es un apoyo para el matrimonio. Por supuesto, ayuda que tanto Todd como Jan “definitivamente se pudieran ver trabajando juntos todo el tiempo”. La unión respalda la salud y el crecimiento de una relación matrimonial, pero también es inevitable en una sociedad de negocios.

Fuentes: http://myflatinlondon.com, con acceso el 2 de enero de 2007; Annie Counsell, “Scalability Is in the Bag”, *Financial Times*, 9 de marzo de 2005, p. 6; y Nichole L. Torres, “For Better of Worse”, *Entrepreneur*, tomo 33, número 10 (octubre de 2005), pp. 104-109.

http://www.myflatinlondon.com

dirección. Se puede pensar poco en los aspectos básicos que esto incluye, entre otras cosas, el talento, las aptitudes y el temperamento de los hijos. Puede ser que se cumpla el dicho “de tal palo tal astilla”, y que el hijo tenga los mismos talentos y aspiraciones, pero también es posible que no sea así. El hijo puede preferir la música o la medicina al mundo de los negocios, y no ajustarse al molde de los empresarios. También es posible que el hijo o hija no tenga las habilidades suficientes

para desempeñarse como líder. O bien, los padres pueden subestimar los talentos del hijo, simplemente porque ha tenido muy pocas oportunidades de desarrollar o demostrar dichos talentos.

Otro punto es la libertad personal. La sociedad de hoy valora el derecho del individuo a elegir su carrera y estilo de vida. Si un hijo o hija abraza este valor, se le debe conceder la libertad de elegir su carrera. Es mejor no obligarlo, porque entonces usted tal vez tendrá que nadar contra una poderosa corriente de interés personal. Sue Birley, profesora de desarrollo emprendedor y directora del Entrepreneurship Centre en el Imperial College en Londres, hizo una encuesta entre 412 hijos de propietarios-gerentes de empresas para ver si planeaban ingresar a la empresa familiar en el futuro. Ochenta por ciento de los que no estaban trabajando en la empresa familiar no tenía intención de unirse a ella. Y de los que pretendían ingresar a la empresa en algún momento, 70 por ciento planeaba trabajar primero en otra parte.[23]

Un hijo o hija puede necesitar retirarse de la empresa, al menos algún tiempo, para comprobar que puede valerse por sí mismo sin la ayuda de la familia. Puede desear independizarse para fortalecer su autoestima. Ingresar a la empresa familiar inmediatamente después de graduarse del bachillerato o de la universidad puede parecerle asfixiante, ya que "continuaría sintiéndose como un chico al que su papá le dice lo que tiene que hacer".

En ocasiones es el padre quien le dice al hijo que la empresa familiar no es para él. Michelle Rouseff Kemp ha sido propietaria o ha ayudado a iniciar más de una empresa conocida, pero se ha negado a permitir que cualquiera de sus tres hijos adultos, Jonathan, Katrina y Natalie, se unan a la empresa familiar. Explica su razonamiento con toda claridad: "Si los hijos ingresan a la empresa desde el principio, no aprecian lo que tienen y no asumen riesgos. No creo en el nepotismo; eso no crea hambre y sofoca el descubrimiento." En apariencia, su lógica es sensata. Jonathan y Katrina han fundado sus propias empresas exitosas y Natalie ha ingresado al juego de las que se inician.[24] Y, ¿quién sabe? Tal vez algún día uno de los hijos habrá pasado la prueba en el campo de batalla y estará preparado para regresar y colocarse al frente de la empresa familiar iniciada por Kemp y su esposo.

Sin embargo, la actitud de Kemp no es exactamente la norma. Numerosas empresas familiares se han iniciado con la esperanza, desde el primer día, de que alguno de los hijos se haga cargo de ella cuando llegue el momento apropiado. Si la empresa es rentable, eso proporciona recompensas. Por tanto, puede ser un buen consejo para el hijo o hija que considere seriamente la posibilidad de aceptar la oportunidad de ingresar en ella. Sin embargo, para que la relación de negocios sea satisfactoria, se debe minimizar la presión familiar. Ambas partes deben reconocer que la elección es una decisión tanto de negocios como familiar, y que se puede revocar si las cosas no resultan bien.

Cooperación entre hermanos, rivalidad entre hermanos

En las familias con varios hijos, dos o más pueden participar en la empresa familiar. Esto depende, desde luego, de los intereses de cada uno de ellos. En algunos casos los padres se sienten afortunados cuando al menos uno decide seguir con la empresa. No obstante, no es raro que varios hermanos tengan puestos dentro de la misma. Hasta los que no colaboran en la empresa pueden ser más que observadores, dado su interés como herederos o propietarios parciales.

En el mejor de los casos, los hermanos trabajan como un equipo que funciona bien, sin fricciones, en que cada uno contribuye con sus servicios de acuerdo con sus respectivas habilidades. Así como algunas familias gozan de una excelente cooperación y unidad en sus relaciones, algunas empresas familiares se benefician de la colaboración efectiva entre hermanos y hermanas.

Sin embargo, así como de manera ocasional hay altercados en la familia, también puede haber rivalidades en la empresa. Las cuestiones de negocios tienden a generar competencia, y esto afecta tanto a los miembros de la familia como a los que no lo son. Por ejemplo, los hermanos pueden estar en desacuerdo acerca de las políticas de trabajo o de sus respectivas funciones en la empresa. Y en algunos casos, los conflictos se pueden mover en espiral, hasta el grado de quedar fuera de control.

La rivalidad es un problema entre William y David Koh, dos hermanos que se encuentran atrapados en una desagradable "guerra de queso de soja" en Singapur. La historia de la familia en el negocio del queso de soja (vendiendo una especie de postre de flan de tofú y almíbar) data de la década de los sesenta, cuando los padres de los Koh empezaron a vender la pegajosa golosina que transportaban en un carrito. El producto encontró a muchos seguidores y el negocio de la familia muy pronto se convirtió en una empresa establecida y popular. Poco tiempo después del fallecimiento de su padre en 1986, su madre cedió la propiedad de la tienda familiar, Rochor Original Beancurd, a William y su esposa. William, que era el hijo mayor, rápidamente aseguró el control y sacó a David del negocio, de manera que éste decidió que sólo podía hacer una cosa:

Vivir el sueño Desafíos empresariales


© Barry Austin/Digital Vision/Getty Images

Tener bebés puede ser el origen de un negocio

Las empresas familiares tienden a seguir una historia clásica: el padre inicia la empresa, el hijo ingresa a ella y se involucra más en la misma, el padre se retira y le cede el control al hijo. Y después la historia se repite para la siguiente generación, cuando un nieto aparece en escena.

¿Pero qué sucede cuando una madre y una hija ingresan juntas a un negocio? Para llevar el estereotipo un poco más allá, considere un caso en el que la hija inició un negocio y la madre se unió a ella. Cuando Emily Cohen abrió una boutique de ropa de maternidad llamada Bella Belli en el centro de Birmingham, Michigan, le pidió a su madre, Annie, que fuera su socia en la empresa (para ser precisos, Emily es propietaria de la tienda, pero todavía considera que su madre es una socia en la empresa).

Todo empezó en 2003, cuando Emily se encontró en medio de una especie de auge de bebés. Es decir, muchas de sus amigas se estaban embarazando y todas se quejaban del mismo problema: carencia de ropa de maternidad elegante y de moda en su área. Al reconocer una oportunidad de negocios, Emily habló con su madre, que tenía experiencia como propietaria de una tienda minorista y juntas iniciaron Bella Belli Maternity. La tienda ofrece "todo lo que necesita para festejar su embarazo, de manera que no tenga que sacrificar su estilo", incluyendo ropa con etiquetas de diseñador para las futuras madres (desde prendas tradicionales hasta líneas más extravagantes), regalos para bebé, bolsas para pañales, productos para el cuidado de la piel y libros informativos para las futuras madres.

¿Pero cómo se llevan Annie y Emily en la empresa? Las relaciones entre madre e hija pueden tener más matices y una mayor carga emocional que las relaciones entre padre e hijo. Emily y Annie confiesan que la asociación puede ser intensa en ocasiones, pero la combinación de dos generaciones está dando resultado. Tal vez eso se debe en parte al hecho de que cada una de ellas ha elegido obligaciones distintivas adecuadas para ellas, Annie se encarga de la publicidad y las gráficas y de algunas diligencias, mientras que Emily maneja las finanzas y casi todo lo demás. Pero los roles de madre e hija en ocasiones perduran. Por ejemplo, Annie no puede evitar la costumbre de barrer los pisos y limpiar los espejos todo el tiempo. "Todavía quiere ser mi madre, a pesar de que estamos juntas en una empresa", dice Emily.

Sin embargo, Annie está tratando de adaptarse. Se esfuerza en hacerse a un lado y dejar que Emily resuelva sola los problemas. También trata de no hacer demasiadas preguntas o de ser demasiado impositiva, un reto para cualquier padre o madre. Es difícil olvidarse de todos esos años de educar a los hijos, pero aprender a cambiar es bueno para la empresa y, en este caso, es bueno para las futuras madres bien vestidas de Birmingham, Michigan.

Fuentes: http://www.bellabellimaternity.com, con acceso el 2 de enero de 2007; Juddith Harris Solomon, "Joint Ventures: Mothers and Daughters Create Local Dynasties", *Signature*, abril-mayo de 2005, pp. 46-47; y Hillary Stout, "When Mom Is a Business Partner", *Wall Street Journal*, 29 de junio de 2005, p. D5.

http://www.bellabellimaternity.com

abrir otra tienda de queso de soja justo al lado de la ubicación original. Ahora los dos están compitiendo frente a frente (y puerta con puerta) en la misma calle en Singapur. A pesar de ser vecinos de negocios, los hermanos no se han dirigido la palabra durante años y no hay a la vista ninguna

esperanza de reconciliación.[25] Como se puede observar, las empresas familiares pueden causar serios daños a las familias.

Los parientes políticos dentro y fuera de la empresa

Cuando los hijos e hijas se casan, nueras y yernos se convierten en actores importantes en el drama de la empresa familiar. Algunos parientes políticos se vuelven participantes directos cuando aceptan puestos en la empresa familiar. Si un hijo o hija también es empleado de la empresa, pueden surgir conflictos y rivalidades. Por ejemplo, los miembros de la familia pueden estar en desacuerdo respecto a cómo equiparar las recompensas por desempeño que deben recibir los parientes políticos y las que deben recibir los hijos o hijas.

Durante algún tiempo se podrá lograr una colaboración eficaz asignando a diferentes miembros de la familia a distintas sucursales o encargándoles distintas funciones dentro de la empresa. Con el tiempo, la competencia por el liderazgo superior obligará a que se tomen decisiones que distingan entre los hijos y los parientes políticos empleados en la empresa. Sin embargo, a medida que aumenta el número de empleados que provienen de la familia se vuelve más difícil ser justos y conservar la lealtad familiar.

Los yernos y las nueras que ven desde la barrera también tienen intereses importantes en la empresa y su influencia en el negocio y en la familia pueden ser considerables. Se interesan profundamente en los problemas de la empresa familiar que causan un impacto en sus cónyuges, pero por desgracia su perspectiva por lo común es distorsionada, debido a que a menudo sólo escuchan la mitad de la historia cuando se trata de situaciones relacionadas con el trabajo. Un consultor de empresas familiares, muy respetado, lo expresa de la siguiente manera:

> *Cuántas veces los hermanos y hermanas que trabajan juntos en la empresa regresan apresurados o hacen una llamada telefónica a su hogar y comentan, "Querido, sólo quería decirte que somos muy afortunados por estar asociados con mi hermano". O bien, "No tendríamos tanto éxito como el que hemos tenido sin las habilidades de liderazgo de mi hermana". No creo que esa clase de conversación suceda con mucha frecuencia.*[26]

Cuando las frustraciones familiares surgen en el trabajo, los cónyuges tienden a enterarse de todo en casa, a menudo justo antes de que la pareja se vaya a la cama. El miembro de la familia se desahoga, después se siente mejor y se duerme. El cónyuge, por otra parte, apenas se acaba de enterar de la situación y pasa el resto de la noche preocupado, encolerizado, o ambas cosas. Después, cuando los dos hermanos aclaran todo a la mañana siguiente y regresan al trabajo desafiante y satisfactorio que tienen entre manos, ninguno de ellos piensa siquiera en llamar por teléfono a su cónyuge para decirle que todo está bien. Los cónyuges tienden a enterarse sólo del lado malo de la historia y eso ensombrece su visión de los negocios. De manera que las críticas de que son objeto por tener una mala actitud acerca de la familia y de su empresa, a menudo son inmerecidas.[27]

Cuando los parientes políticos están empleados en la empresa familiar, surge un conjunto de dinámicas diferentes. En algunos casos, las relaciones con los parientes políticos pueden llegar a ser muy complicadas. En 2000, Michael Kalinsky fue cofundador de Empyrean Management Group, una firma de contratación y colocación de personal. Bruce Kenworthy, su suegro, le ofreció financiar parte del inicio con $100,000 de su dinero, pero sólo si nombraban vicepresidente a su hijo, David, y si fuera accionista minoritario. Kalinsky convino en los términos, aceptó el dinero e inició la empresa. Sin embargo, algunos años después descubrió que David estaba descuidando a un cliente importante y que criticaba abiertamente a Kalinsky y a su liderazgo delante de los empleados. Después de meditar en el potencial de un problema serio en la familia, decidió despedir a David, lo que condujo a toda una nueva serie de problemas. Después de una difícil batalla legal, Kalinsky se vio obligado a comprar las acciones de la empresa que eran propiedad de Bruce y David y a pagar los $100,000 que le debía a Bruce. Empyrean sigue operando, pero Kalinsky y David no se han hablado desde la terminación de su sociedad. Desde entonces David inauguró su propia empresa y logró atraer al cliente más grande (con mucho) de Empyrean. Bruce Kenworthy ha llegado a la conclusión de que Kalinsky y David jamás se volverán a dirigir la palabra. "Eso es triste para mí", se lamenta. "Habría sido muy bueno que la familia y la empresa se hubieran podido mantener unidos".[28]

El cónyuge del emprendedor

Uno de los roles fundamentales en el drama de la empresa familiar es el del cónyuge del emprendedor. Por tradición este rol lo ha desempeñado la esposa del emprendedor y madre de sus hijos. Sin embargo, en la actualidad cada vez más mujeres son emprendedoras y sus esposos están desempeñando el rol de cónyuge de la emprendedora.

Desde su punto de vista: La perspectiva de un "proscrito"

Scott Salmans

Como yerno del fundador de nuestra empresa familiar, a menudo estoy en desacuerdo con la familia, debido a un factor importante: la falta de una comunicación de calidad. Digo "comunicación de calidad" debido a que se hicieron esfuerzos para hablar acerca de la planeación de la sucesión y de los roles que se desempeñarían, pero muchas veces no se comprendían los aspectos legales y las agendas alternas bloqueaban lo que en realidad se estaba escuchando.

Por último, el plan quedó terminado y pudimos adquirir la empresa de inmediato y volver a disfrutar de agradables reuniones los días festivos, pero todo eso no se logró sin mucho dolor. Mi error tal vez fue permitir que la comunicación pasara a través del fundador, en vez de insistir en celebrar juntas con todas las partes interesadas y en una plena divulgación de los planes y de la verdadera historia de la situación.

Si ustedes alguna vez se enfrentan a las dificultades que pueden ocurrir en la planeación de una empresa familiar, les recomiendo que recurran a un consultor, que los puede ayudar a recorrer la senda de las negociaciones con problemas tanto de negocios como familiares que causan un impacto sobre el futuro de cualquier empresa familiar. También recomiendo encarecidamente que se tomen decisiones y se implementen políticas orientadas hacia un plan de sucesión claro y de quiénes se pueden beneficiar o no de las futuras acciones y en qué forma. Si se dejan sin respuesta las preguntas importantes, eso sólo conduce a una mayor frustración y a malas decisiones que por lo común benefician al gobierno más que a cualquiera.

Para que el cónyuge desempeñe un rol de apoyo en la carrera del emprendedor debe haber comunicación entre ambos. El cónyuge necesita saber lo que está sucediendo en el negocio; de otra manera, siente que lo están haciendo a un lado y responde compitiendo con la empresa para atraer la atención. El cónyuge puede ofrecer comprensión y actuar como caja de resonancia del emprendedor, sólo si ambos se comunican en cuestiones de obvia importancia para los dos, tanto de manera individual como familiar.

Es fácil que el cónyuge funcione como el que se preocupa por la empresa. Esto es especialmente cierto si no existe suficiente comunicación sobre las cuestiones de negocios. El propietario de una pequeña empresa observó acertadamente que el cónyuge de un emprendedor se está adentrando en una absurda aventura, pero con una información o un control limitados sobre las decisiones y los riesgos que después asume toda la familia. Su esposa describió la situación a su manera:

> *Ser la esposa de un emprendedor puede ser la máxima aventura en lo que concierne a asumir riesgos. Cuando usted decide, con o sin el consentimiento de su esposa, iniciar un negocio propio, la coloca en el carro delantero de lo que puede ser un desenfrenado recorrido en la montaña rusa. Y aun cuando su esposa tenga muy poco control sobre su empresa, sufre las consecuencias de una toma de decisiones mal aconsejada: "Querida, perdí tu fortuna. ¡Ha llegado el momento de vender la casa!" Es una experiencia que conozco demasiado bien. También hay una constante incertidumbre. ¿Qué clase de año tendremos? ¿Podremos pagar nuestras cuentas? ¿Qué hay del retiro?*[29]

¡No es de sorprender que tantos cónyuges estén siempre preocupados!

Pero el cónyuge también asume otros roles. Como progenitor, ayuda a preparar a los hijos para una posible carrera en la empresa familiar. El cónyuge también puede mediar en las relaciones de negocios entre el emprendedor y los hijos. Los comentarios de una esposa a su esposo, John, y a su hijo, Terry, ilustran la naturaleza de esta función:

- "John, ¿no crees que Terry ha trabajado ya suficiente tiempo como dependiente en el almacén?"
- "Terry, tu papá se sentirá muy decepcionado si no regresas al negocio después de que te gradúes."
- "John, ¿de veras crees justo cambiar a Stanley a esa nueva oficina? Después de todo, Terry es mayor y ha trabajado un año más."
- "Terry, ¿qué le dijiste a tu papá que lo molestó?"

Desde un punto de vista ideal, el emprendedor y su esposa (esposo) forman un equipo comprometido con el éxito, tanto de la familia como de la empresa familiar. Este trabajo en equipo no ocurre de forma automática, requiere un esfuerzo conjunto de ambas partes del matrimonio.

4 Identificar las prácticas de administración que permiten a una empresa familiar funcionar de forma eficaz.

Administración profesional de la empresa familiar

"Según John L. Ward, antes se acostumbraba decir que había empresas profesionales y empresas familiares", pero esto es menos cierto en la actualidad.[30] Al enfrentarse a la competencia global y a los mercados rápidamente cambiantes, las empresas familiares deben estudiar con cuidado a los miembros de la familia que desean ocupar una posición de liderazgo en la empresa y determinar si están a la altura de la tarea. Las complejas relaciones en las empresas familiares requieren la supervisión de una administración competente y profesional, no importa si se trata de alguien de la familia o de alguien ajeno a ella.

Necesidad de una buena administración

Una buena administración es necesaria para el éxito de cualquier organización, y la empresa familiar no es la excepción. Por tanto, cuando debido a razones familiares se producen desviaciones importantes de las que pudieran llamarse buenas prácticas de administración, lo único que se consigue es debilitar a la empresa. Un curso de acción así va en contra de los intereses tanto de la familia como de la empresa.

Los expertos y profesionales en empresas familiares han propuesto varias "mejores prácticas" para dichas empresas. Cada familia y cada empresa familiar son diferentes, de manera que lo que en realidad es "mejor" dependerá de la situación individual; sin embargo, las mejores prácticas mencionadas a continuación han ayudado a muchas empresas familiares a diseñar sistemas de administración efectivos.

- Promover el aprendizaje con el fin de estimular nuevos pensamientos y perspectivas estratégicas frescas.
- Solicitar una amplia información de las personas ajenas a la empresa, con el fin de mantener las cosas en perspectiva.
- Establecer canales para una comunicación constructiva y utilizarlos con frecuencia.
- Crear una cultura que acepte el cambio continuo.
- Promover a los miembros de la familia sólo conforme a sus niveles de capacidad.
- Atraer y conservar excelentes gerentes que no sean de la familia.
- Asegurar una compensación justa para todos los empleados, incluidos a quienes no pertenecen a la familia.
- Establecer un plan sólido de sucesión del liderazgo.
- Aprovechar las ventajas únicas de la propiedad familiar.

La empresa familiar es un negocio competitivo. La observancia de éstas y otras prácticas de buena administración ayudará a que florezca el negocio y permitirá que la familia funcione como tal. Hacer caso omiso de ellas significará una amenaza e impondrá tensiones a las relaciones familiares.

Empleados que no son de la familia en una empresa familiar

Los empleados que no son miembros de la familia también se ven afectados por consideraciones familiares. En algunos casos se reducen sus oportunidades de desarrollo por la presencia de miembros de la familia que parecen tener ventajas. Pocos padres promoverían a un extraño en vez de a una hija o hijo competente que se está preparando para asumir el liderazgo en el futuro y eso es comprensible. Pero eso limita el potencial de promoción para los empleados que no son miembros de la familia, lo que puede ser conducente a que se sientan frustrados y engañados.

Considere el caso de un joven ejecutivo que trabajaba para una empresa familiar que operaba una cadena de restaurantes. Cuando lo contrataron establecieron un convenio según el cual le pagarían un porcentaje específico del negocio con base en su desempeño. Gracias a este arreglo le estaba yendo muy bien en el rubro financiero, hasta que el propietario lo llamó y le dijo: "Estoy aquí para comprar tu salida". Cuando el joven le preguntó la razón, el dueño le contestó: "Te está yendo muy bien, ¡y tu apellido no es el mismo que el mío!"

El grado de limitaciones que se imponen a los empleados que no son de la familia depende del número de miembros de la familia que participan de forma activa en la empresa, y del número de puestos gerenciales o profesionales a los que pueden aspirar los empleados que no son de la familia. También depende del grado en que el propietario exige competencia en la administración y mantiene una atmósfera de justicia en la supervisión. Con el fin de evitar problemas futuros al contratar empleados que no son miembros de la familia, el propietario les debe aclarar hasta qué punto existen oportunidades disponibles para ellos e identificar los puestos, si los hay, que están reservados sólo a familiares.

Quienes no pertenecen a la familia también pueden verse atrapados en el fuego cruzado que puede surgir entre los miembros de la familia que compiten entre sí. Es difícil que los extraños mantengan una estricta neutralidad en las luchas familiares. Por otra parte, si un miembro de la familia percibe que un empleado que no pertenece a ella está tomando partido por otro de los involucrados en la trifulca, puede retirarle su apoyo, y lo mismo harán los otros miembros de la familia que estén a su favor. A menudo los empleados que trabajan fuerte consideran que merecen pago por riesgos al prestar sus servicios en una empresa plagada de conflictos familiares.

Retiros familiares

Algunas familias organizan retiros con el fin de revisar asuntos de negocios. Un **retiro familiar** es una reunión de los miembros de una familia, por lo general en un lugar remoto, para analizar cuestiones de negocios. En la mayoría de los casos, el ambiente es informal, con el fin de alentar a los miembros de la familia a comunicarse libremente y a discutir sus preocupaciones acerca de la empresa en un entorno que no dé la impresión de ser hostil. El retiro no es tanto un evento, más bien es el *inicio de un proceso* de conectar a los miembros de la familia. Ofrece una oportunidad para festejar a los fundadores y agradecer sus sacrificios, así como para poner de relieve el legado que les querían transmitir a las futuras generaciones de la familia.

Retiro familiar
Reunión de los miembros de una familia, por lo general en un lugar remoto, para analizar cuestiones de negocios.

La perspectiva de sentarse juntos a analizar cuestiones de negocios pudiera parecer amenazadora para algunos miembros de la familia. Como resultado, algunas familias evitan una amplia comunicación por temor a que cause dificultades. Suponen que tomar las decisiones sin hacer mucho ruido o en secreto conservará la armonía. Por desgracia, hacerlo así a menudo oculta serias diferencias y provoca que éstas se tornen cada vez más complejas. Los retiros familiares están diseñados para abrir líneas de comunicación y facilitar acuerdos y comprensión de las cuestiones de negocios.

El inicio de la discusión puede ser difícil, así que los líderes de la familia suelen invitar a un experto o facilitador externo para que dirija las primeras sesiones. Éste puede ayudar a preparar la agenda y establecer las reglas del juego para las discusiones. Al presidir las primeras sesiones el moderador puede establecer un tono positivo que enfatice los logros de la familia y estimule una consideración racional de los temas delicados. Pero si los miembros de la familia pueden lograr un ambiente de neutralidad, podrán dirigir las sesiones sin necesidad de utilizar los servicios de un externo.

Para asegurar el éxito de un retiro familiar, Steven White, director general de S. D. White & Associates, una firma de consultoría de empresas familiares, sugiere que se sigan estos lineamientos:[31]

1. *Establezca un lugar y fecha.* El retiro debe celebrarse en un momento oportuno y en un lugar central para que todos puedan participar.

2. *Distribuya la agenda antes de la reunión.* Una agenda ayuda a los participantes a organizar sus pensamientos sobre los temas que se discutirán.

3. *Planee un programa por anticipado.* Se deben planear los detalles para las sesiones antes del retiro. Se deben asignar suficientes bloques de tiempo para tratar los asuntos importantes y dejar tiempo en el programa para los descansos. Es una buena idea separar una noche para que la familia se reúna y se divierta como grupo.

4. *Brinde a todos una oportunidad de participar.* En las sesiones los miembros de la familia deben ser honestos y no interrumpirse unos a otros. La conversación puede desviarse un poco, si esto tiene un efecto terapéutico, pero el enfoque debe seguir en el negocio.

5. *Manténgalo profesional.* La conversación puede volverse emocional al discutir temas delicados, pero nunca se debe permitir que se vuelva personal o que se salga de control. Todos deben dejar el retiro sintiéndose bien por lo que se logró.

Pero las conversaciones en los retiros familiares no siempre versan sobre el negocio. Después de un retiro, las familias a menudo hablan del gusto de compartir los valores familiares e historias de experiencias pasadas. De esta forma, los retiros pueden fortalecer tanto a la familia como a la empresa.

Consejos familiares

Consejo familiar
Grupo organizado de miembros de la familia que se reúne de forma periódica para discutir temas relacionados con la empresa familiar.

Un retiro familiar puede facilitar la creación de un **consejo familiar**, en que los miembros de la familia se reúnen para analizar valores, políticas y la dirección para el futuro. Un consejo familiar funciona como el brazo organizacional y de planeación estratégica de la familia. Proporciona un foro para el proceso constante de escuchar las ideas de todos los miembros y descubrir sus creencias y deseos respecto de la empresa. Un consejo familiar formaliza la participación de la familia en la empresa en mayor medida que el retiro familiar. Puede ser también un punto de enfoque para la planeación del futuro de los miembros de la familia, de la familia como un todo y de la empresa, así como la relación que cada uno guarda con los demás.

Un consejo debe ser una organización formal que se reúne con regularidad, redacta actas y hace sugerencias para el consejo de administración de la empresa. Los expertos recomiendan que esté abierto a todos los miembros de la familia interesados y sus cónyuges de todas las generaciones. Durante las primeras reuniones se suele redactar una declaración aceptable de la misión, lo mismo que un credo familiar.

Las empresas familiares que tienen estos consejos los encuentran útiles para desarrollar la armonía familiar. Las reuniones a menudo son divertidas e informativas y pueden incluir a oradores que presentan puntos de interés. Con frecuencia se separa un tiempo para compartir logros, acontecimientos importantes e historia familiar. Se alienta a la generación más joven a participar, porque mucho del proceso está diseñado para incrementar su conocimiento de las tradiciones familiares e intereses de la empresa, y prepararla para que trabaje con eficacia en la organización.

Al igual que en un retiro familiar, un facilitador externo puede ser útil para lograr la organización del consejo y ayudar con las primeras reuniones. Más adelante la organización y el liderazgo de las reuniones pueden rotarse entre los miembros de la familia.

Constitución de la empresa familiar

Constitución de la empresa familiar
Declaración de principios que se formula con la intención de dirigir a una empresa familiar en tiempos de crisis y cambio.

Algunos expertos sugieren que las familias redacten una **constitución de la empresa familiar**, que es una declaración de principios que tiene el propósito de guiar a la empresa en tiempos de crisis y cambio, entre los que se incluye el proceso de sucesión. Aunque éste no es un documento legalmente válido, ayuda a conservar las intenciones del(os) fundador(es) y a asegurar que la empresa sobreviva en los periodos de cambio. Cuando ocurre una transferencia entre generaciones y no existe un documento guía, aspectos como la propiedad, desempeño y compensaciones pueden convertirse en puntos en donde puede comenzar un conflicto.[32]

Cuando el padre de Randall Clifford murió en 1994, la propiedad y el control de Ventura Transfer Company, la compañía transportista más antigua de California, quedaron en duda. La madrastra de Clifford lo demandó a él y a sus tres hermanos por una participación en el negocio. Para empeorar las cosas, los cuatro hermanos Clifford comenzaron a luchar entre sí por el control de la empresa. Después de una larga batalla legal, los hijos decidieron solicitar la ayuda de un consultor para redactar una constitución de la empresa familiar. El documento resultante ayudó a la familia a enderezar muchos de los asuntos que habían dificultado el proceso de transición.

La constitución de una empresa familiar no puede prever todas las eventualidades, pero eso no es un problema, ya que dicha constitución es un "documento viviente," que puede modificarse según sea necesario.[33] El punto importante es que este documento puede suavizar cualquier transición, como un cambio en el liderazgo, que es el tema de la siguiente sección.

El proceso de sucesión del liderazgo

5 Describir el proceso de sucesión gerencial en una empresa familiar.

La tarea de preparar a los miembros de la familia para que tengan una carrera, y finalmente el liderazgo dentro de la empresa, es difícil y en ocasiones frustrante. Los requerimientos profesionales y gerenciales tienden a entrelazarse con los sentimientos e intereses de la familia, de manera que la transferencia del liderazgo se puede tropezar rápidamente con problemas. Y para que la transferencia del liderazgo se prolongue todavía más, nadie quiere hablar de ello, por una variedad de razones.

El cónyuge no quiere hablar de la sucesión debido a que él o ella se deben enfrentar a los cambios en el hogar. El patriarca o la matriarca no quieren hablar de la sucesión porque ¿qué van a hacer después de retirarse? La siguiente generación no quiere sacar a relucir el tema. Es inapropiado y doloroso; provoca toda clase de sentimientos muy difíciles.[34]

Debido a que todos se sienten tan incómodos con el tema, los planes para la sucesión a menudo no están bien desarrollados, o al menos se comunican de forma deficiente. Durante una importante conferencia sobre empresas familiares en la Northwestern University de Chicago, se preguntó a los sucesores potenciales del liderazgo si conocían las reglas y los planes para la sucesión y 60 por ciento respondió que no.[35] En otras palabras, una mayoría de quienes pueden asumir el rol de la responsabilidad primordial de la empresa familiar en el futuro no están en realidad seguros de que se encuentren en una posición sólida en esa trayectoria. Eso podría ser conducente a momentos futuros muy incómodos si las cosas no resultan como se esperaba y la salud y la prosperidad, tanto de la empresa familiar como de la familia, podrían estar en peligro.

Disponibilidad de talento familiar

Un arroyo no puede subir más que la fuente que lo origina, y la empresa familiar no puede ser más brillante que su líder. La empresa depende, por tanto, de la calidad de talento de liderazgo que se provee. Si el talento disponible no es suficiente, el propietario de la empresa debe allegarse talento de liderazgo externo o complementar el talento familiar para evitar que el negocio decline bajo el liderazgo de los miembros de segunda o tercera generación de la familia.

La cuestión de competencia es un tema al mismo tiempo crucial y delicado. Los individuos pueden mejorar sus habilidades mediante la experiencia, así que no hay que apresurarse a juzgar con demasiada dureza a la gente más joven. Además, los posibles sucesores pueden verse frenados por la renuencia del padre-propietario a delegarles funciones de forma realista.

En algunos casos las habilidades de un miembro más joven de la familia pueden ayudar en realidad a rescatar a la empresa, en especial cuando se queda anclada en el pasado y no va al corriente con los cambios en la tecnología y los mercados emergentes. En 1983 Tom Jennison abrió Jennison Manufacturing Corporation, una pequeña empresa de herramientas y troquelado en Carnegie, Pennsylvania, un pueblo acerero ahora olvidado. Sus productos básicos, sencillos, incluían piezas para máscaras de gas y moldes de inyección que se utilizan en la manufactura de mecanismos de plomería. Al comenzar Tom a introducir la computación en su negocio en 1988, enfrentó grandes problemas y llamó a su hijo Mike, que estaba en su penúltimo año en Penn State University. Mike regresó a casa a ayudar a su padre para que los nuevos sistemas funcionaran debidamente, y se unió a la empresa después de su graduación. Utilizando su educación y conocimientos de tecnología, Mike desarrolló toda una nueva línea de productos que condujeron a que Tom y Mike, juntos, planearan una expansión que triplicaría el número de personas empleadas por la empresa. Para Jennison Manufacturing, el proceso de transferencia del liderazgo a una segunda generación no sólo ha incluido la capacitación de un posible sucesor, sino también entrar en nuevas áreas de tecnología y nuevos mercados.[36]

En cualquier caso, una empresa familiar no tiene que aceptar el nivel actual de talento como un elemento determinado e inmodificable. Más bien, puede ofrecer diversos programas de desarrollo para enseñar a los miembros más jóvenes y aumentar sus habilidades. Por ejemplo, algunas empresas incluyen el mentoring como parte de tales programas. **Mentoring** es el proceso por el cual una persona que tiene más tiempo en la empresa guía y apoya el trabajo, desarrollo y relaciones profesionales de un empleado nuevo o con menos experiencia. En la empresa familiar, el mentor y el protegido tienen una oportunidad para navegar y explorar a la familia, así como a los roles y responsabilidades relacionados con la empresa.[37]

Mentoring
Dirección y apoyo del trabajo y desarrollo de nuevos o menos experimentados miembros de la organización.

Tal vez el enfoque más justo y práctico es reconocer el derecho de los miembros de la familia a probarse a sí mismos. Puede haber un periodo de desarrollo y prueba en la empresa, aunque de preferencia debe ser en otra organización. Si los hijos demuestran que son capaces, se ganan el derecho de recibir mayores responsabilidades de liderazgo. Si tras un proceso de evaluación justa, se encuentra que los posibles sucesores carecen de las habilidades de liderazgo adecuadas, la conservación de la empresa y el bienestar de los miembros de la familia exigen que se les pase por alto en las promociones o ascensos. El nombramiento de terceros competentes para ocupar estos puestos, si llega a ser necesario, aumenta el valor de la empresa para todos los miembros de la familia que tienen participación en su propiedad.

Vivir el sueño — Desafíos empresariales

Un emprendedor con un lugar especial para mamá en su corazón y en su empresa

Jay Oxenhorn es cofundador de Hot Headz of America LLC, fabricante y distribuidor con sede en Filadelfia de productos herbales para la salud y el bienestar, que "ayudan a los clientes a salir adelante a lo largo de los días, semanas y meses en este mundo actual lleno de tensiones." La empresa vende productos como paquetes herbales de aromaterapia Nature's Way, para mitigar dolores; frazadas y pantuflas Cozy Line, forradas de tela de lanilla y rellenas de hierbas para calmar y para el bienestar; bufandas Cool Downz, con cristales especiales que proporcionan alivio en las tardes calurosas; y guantes y capuchas Hot Wavez hechas de tela Wind-Tec, para proteger a los usuarios de las temperaturas frías y la brisa. ¡La empresa tiene casi todo cubierto, en ocasiones literalmente!

Hot Headz tiene diez empleados, uno de ellos la madre de Oxenhorn. Él explica sus razones para contratarla: "Tiene más de 70 años y básicamente necesitaba alejarse de mi padre todo el día y el ingreso la ayuda. Es la persona encargada de anotar y tomar pedidos por teléfono. El hecho de incluirla en la nómina ha tenido un lado bueno y uno malo. Oxenhorn dice que su madre es la persona más digna de su confianza en la oficina, pero en realidad no puede trabajar arduamente, de manera que sale un poco más temprano, en especial durante la temporada de más actividad. Aun así, contratar a un padre es como contribuir a su plan de retiro, lo que puede ser una gran ayuda cuando los años dorados duran más que el oro.

Los expertos en empresas familiares advierten que si se observan unas cuantas reglas sencillas, eso puede hacer que la contratación de los padres funcione sin problemas. Por ejemplo, es mejor asignarles funciones que se ajusten a sus capacidades y expertise. Si se permite que intenten algo nuevo, eso puede resultar desastroso y además deja a los empleados frustrados. Aun cuando pueda parecer impersonal, es mejor tratar a los padres como a los demás empleados, proporcionando una descripción real del puesto y pagándoles un salario justo, de manera que otros trabajadores no se sientan menospreciados. A pesar de las mejores intenciones del empresario, el hecho de tener a un padre en la nómina puede ser algo confuso para los otros empleados ¿El padre está a cargo? ¿Cómo corregir a los padres cuando cometen un error? ¿Se merecen una posición especial en el trabajo? Los propietarios de pequeñas empresas pueden mitigar esa confusión comunicando con claridad sus expectativas.

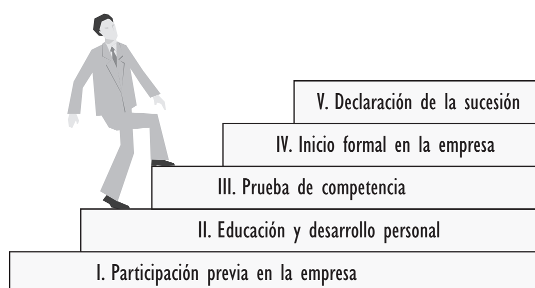


Aun cuando un emprendedor puede hacer todos los esfuerzos posibles para tratar al padre como a cualquier otro empleado, no tiene sentido fingir que es otro empleado más. Es mejor reconocer los problemas, reconocer que, sin embargo, el hecho de tener al padre o la madre en la empresa puede ser algo bueno. Como dice Oxenhorn, "Uno los puede ver mucho más, lo que es fantástico".

Fuentes: http://www.hotheadz.net, con acceso el 3 de enero de 2007; y Mark Hendricks, "Parent Trap?" *Entrepreneur*, tomo 33, número 3 (marzo de 2005), pp. 96-98.

http://www.hotheadz.net

Figura 5-4 *Etapas de la sucesión en una empresa familiar*



Fuente: Adaptada de Johan Lambrecht, "Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model", *Family Business Review*, tomo 18, número 4 (2005), pp. 267-282.

Etapas en el proceso de sucesión

Los hijos o hijas no suelen asumir el liderazgo de una empresa familiar en un momento específico. Lo que suele haber es un proceso lento, largo, de preparación y transición, un proceso que dura años y a menudo décadas. El proceso de la sucesión en las empresas familiares se ha descrito en términos de etapas, o "peldaños" que, con el tiempo, conducen a la transferencia del liderazgo a la siguiente generación.[38] En la figura 5-4 se muestra este proceso como una serie de **etapas en la sucesión**.

Etapas en la sucesión Fases en el proceso de transferir el liderazgo de una empresa familiar de padre a hijo.

ETAPA PREVIA A LA EMPRESA En la etapa I, un posible sucesor se familiariza con la empresa como parte de su crecimiento. El niño acompaña al padre a la oficina, tienda, o almacén, o juega con equipo relacionado con el negocio. Esta etapa temprana no entraña ninguna planeación formal tendente a preparar al hijo para su ingreso a la empresa. Simplemente forma una base para las etapas más deliberadas del proceso que ocurre en años posteriores. En las últimas fases de esta etapa, se presenta al niño con las personas asociadas con la empresa y, con el tiempo, empieza a trabajar por horas en varias áreas funcionales, con el fin de que tenga una mejor idea de lo que es la empresa.

ETAPA DE EDUCACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL La etapa II por lo común inicia cuando el sucesor potencial se va a estudiar a un colegio o universidad, lo que a menudo se considera como una época para "crecer" (la perspectiva de la familia) en un entorno que facilita el crecimiento intelectual, la madurez personal y el desarrollo de redes. Esta etapa brinda una oportunidad para trazar el propio curso, pero pensando en la empresa familiar y sus necesidades. Por ejemplo, el propietario de una empresa que vende equipo para el control de la contaminación puede convencer a su hijo o hija para que obtenga un título en ciencias ambientales. Por supuesto, el énfasis en una educación formal varía según la empresa. En algunos casos, la familia puede no pensar que los estudios formales son necesarios; en otros casos, la obtención de un diploma es una condición para hacer carrera en la empresa.

ETAPA DE LA PRUEBA DE COMPETENCIA Una de las dificultades a la que es probable que se enfrenten los futuros sucesores cuando se unen a una empresa familiar es la percepción de que no están a la altura de la tarea, de que disfrutan de esa posición sólo debido a que son de la familia. Al recordar sus primeros días en la empresa propiedad de su familia, Austin Ramírez recuerda, "Llevaba el mismo nombre de mi padre, de manera que siempre me preocupaba que había una suposición de que yo no era competente, a menos que demostrara lo contrario".[39] Sin duda, ese pensamiento también pasaba por la mente de algunos empleados, subrayando la importancia de la etapa III, el establecimiento de la competencia. Una forma de que un hijo o una hija lo hagan es demostrar que primero pueden demostrar en otra parte que son capaces de desempeñar el trabajo. A menudo mamá o papá presionan a un sucesor potencial para que acepte un puesto en otra empresa antes de regresar a la empresa familiar, esperando que los logros independientes del hijo o la hija hablarán por sí mismos y establecerán su credibilidad.

ETAPA DEL INICIO FORMAL EN LA EMPRESA La etapa IV se inicia cuando un hijo o una hija empiezan a trabajar de tiempo completo en la empresa familiar, empezando en un peldaño bajo de

la escalera corporativa. Una práctica común es que los hijos comiencen por trabajar en varios departamentos de la empresa, con el fin de probarse a sí mismos, ganarse la confianza de los empleados y aprender acerca del negocio desde todas las perspectivas. El manejo de los sucesores potenciales implica concederles sabiamente una libertad razonable para que "prueben sus alas", aprendan de sus errores y graviten hacia las funciones de negocios adecuadas para sus puntos fuertes personales y sus capacidades naturales. En este punto la sucesión no es una apuesta segura, pero es un escenario probable.

ETAPA DE DECLARACIÓN DE LA SUCESIÓN En la etapa V, el hijo o la hija obtienen el nombramiento de presidente o director general de la empresa y supuestamente ejercen la dirección general, aun cuando por lo común uno de los padres está en el trasfondo. El sucesor no necesariamente ha dominado la complejidad de su función, pero ahora todas las piezas están en su lugar. En esta etapa es importante establecer un plan por escrito, de manera que no haya ninguna duda acerca de los deseos de quien pronto será el futuro predecesor, algo que de otra manera se podría cuestionar en caso de un fallecimiento o una renuncia prematuros. El establecimiento de un plan por escrito ayudará a minimizar el posicionamiento político de otros que aspiran a asumir el liderazgo, obteniendo por la fuerza algo que puede ser emocionalmente explosivo y contraproducente para las operaciones de la empresa.

Padres renuentes e hijos ambiciosos

Cuando el fundador de la empresa está preparando al hijo para que se haga cargo de ésta, el cariño del fundador a la empresa no debe subestimarse. Por ejemplo, el padre no sólo está atado al negocio desde el punto de vista financiero, es probable que sea su inversión principal, si no es que la única; también está atado emocionalmente a éste. La empresa es su "bebé", y es comprensible su renuencia para encargar su futuro a otra persona que él considera aún no ha demostrado madurez. Por desgracia, los padres suelen considerar inmaduros a sus hijos e hijas a través de los años de su infancia, incluso mucho tiempo después de su adolescencia.

El hijo puede ser ambicioso, bien educado y tener muchos conocimientos del negocio. Su tendencia a empujar hacia delante, a intentar algo nuevo, con frecuencia entra en conflicto con la cautela del padre. Como resultado, el hijo puede ver a su padre como excesivamente conservador, necio y poco dispuesto al cambio.

La raíz de muchas de esas dificultades es una carencia de comprensión entre el padre y el hijo. Trabajan juntos sin un mapa que les muestre hacia dónde van. Los hijos que trabajan en la empresa, y también sus cónyuges, pueden tener expectativas acerca del progreso que, en términos de la manera de pensar del fundador, son totalmente irreales. El sucesor fácilmente puede llegar a ser hipersensible en lo que concierne a esos problemas y abordarlos de formas que dañan la relación entre padre e hijo y que en realidad obstaculizan el progreso de la empresa. Pero la situación dista mucho de ser desesperada, esos problemas se pueden evitar o mitigar si los canales de comunicación están abiertos y si todas las partes llegan a una mejor comprensión del proceso de desarrollo y de cómo se despliega.

Transferencia de la propiedad

Transferencia de la propiedad
Pasar la propiedad de una empresa familiar de una generación a la siguiente.

Un paso final, a menudo complejo, en el proceso tradicional de sucesión en la empresa familiar es la **transferencia de la propiedad.** Las cuestiones de herencia no sólo afectan la sucesión en el liderazgo, sino también a otros miembros de la familia que no participan de forma activa en la empresa. Al distribuir sus bienes los padres-propietarios por lo general desean tratar a todos los hijos con justicia, tanto a los que participan de forma activa en la empresa como a los que están fuera de ésta.

Una de las decisiones más difíciles es determinar quién será el futuro propietario de la empresa. Por ejemplo, si hay varios hijos, ¿deben todos recibir participaciones iguales? Desde un punto de vista superficial, éste parece ser el enfoque más justo. Sin embargo, un arreglo así puede causar estragos en el funcionamiento futuro de la empresa. Suponga que cada uno de cinco hijos recibe una participación de 20 por ciento en la propiedad, aunque sólo uno de ellos esté activo en el negocio. El hijo activo, el sucesor en el liderazgo, se convierte en un accionista minoritario que queda totalmente a merced de los parientes que están fuera.

Un padre podría tratar de resolver un dilema de esta clase modificando la estructura de propiedad de la empresa. Por ejemplo, dándoles acciones comunes (con derecho a voto) a los hijos activos en el manejo de la empresa, y a los otros acciones preferentes (sin derecho a voto). Sin embargo, esto de todas formas puede crear problemas debido a las debilidades relativas de los diversos valores de propiedad.

Desde su punto de vista: Hacer planes a tiempo

John Stites

La empresa familiar típica muy rara vez madura después de la segunda generación. Hay muchas razones para eso, pero tal vez la razón primordial es que los problemas familiares pasan por encima de las buenas prácticas de negocios. La mejor de las intenciones no impedirá que eso ocurra; sólo una planeación bien pensada y la persistente ejecución del plan asegurarán el éxito para las siguientes generaciones.

El aspecto más importante de la planeación es la oportunidad. Sólo una planeación que se hace a tiempo será efectiva. Por a tiempo me refiero a una planeación que se hace antes de que sea aplicable a cualquier persona específica. Cuando las personas están sujetas a un programa de planeación, eso hace que las decisiones de negocios y la planeación estén sujetos a las personalidades, no a la habilidad en los negocios. Un ejemplo de esto fue cuando nuestros socios convinieron en un contrato de compraventa. Una parte del convenio requería la compra de la parte de cualquier socio debido a una incapacidad del mismo. Se tomó la decisión de fondear dicha incapacidad con un seguro. Diez años después, uno de los socios quedó incapacitado y, debido a que la decisión de lo que se debería hacer se tomó antes de que aplicara a una persona específica, la transición ocurrió sin ningún problema y sin perturbar la continuidad o la armonía de la unidad familiar. Si esa decisión se hubiera demorado, cada matiz de la operación y cada dólar de la valuación habrían estado sujetos a un escrutinio y a explicaciones justificativas. Las decisiones acerca de cómo valuar la empresa, de cómo ocurriría la adquisición y de cómo se cubrirían las necesidades del socio incapacitado se tomaron antes de que aplicaran específicamente a cualquier socio individual. Por consiguiente, nadie podría afirmar de manera razonable que las decisiones se tomaron para beneficiar a un socio por encima de otro.

Desde luego, las consideraciones fiscales tienen importancia, y éstas tienden a favorecer una transferencia gradual de la propiedad a todos los herederos. Sin embargo, como se ha visto, la transferencia de la propiedad en partes iguales a todos ellos puede ser inconsistente con la eficiencia en las operaciones futuras de la empresa. No se debe permitir que las ventajas fiscales lo cieguen ante los posibles efectos adversos sobre la administración.

Lo ideal es que el fundador haya podido arreglar sus haberes personales para crear riqueza tanto fuera de la empresa como dentro de ella. En ese caso puede heredar partes comparables a todos los herederos, al tiempo que permite que el hijo o hijos que participan de forma activa en la empresa mantengan el control de ésta. La planeación y discusión de la transferencia de la propiedad no es fácil, pero son acciones recomendables. Con el paso del tiempo, el propietario debe reflexionar profundamente en el talento e intereses de su familia en lo que se relaciona con el futuro de la empresa. Entonces se puede firmar el plan de transferencia de la propiedad y modificarse según sea necesario, cuando se discuta con los hijos u otros posibles herederos. Cuando se analicen las estrategias de salida en el capítulo 12, explicaremos diversos posibles arreglos financieros para la transferencia de la propiedad.

Una mirada **RETROSPECTIVA**

1. Analizar los factores que hacen única a la empresa familiar.

- Los miembros de la familia tienen una participación especial en las empresas familiares.
- Los intereses de la empresa (producción y rentabilidad) se superponen con los intereses familiares (cuidado y crianza) en una empresa familiar.
- Los emprendedores enfrentan decisiones difíciles en la conciliación de las demandas de la empresa y la familia y es difícil mantener un equilibrio apropiado entre las dos.
- Las ventajas de una empresa familiar incluyen el fuerte compromiso de los miembros de la familia con el éxito del negocio, la capacidad de usar el tema de la familia en la publicidad, el desarrollo de conocimientos especí-

ficos de la empresa, la participación de redes sociales entre los miembros de la familia, un enfoque en las metas a largo plazo, un énfasis especial en la reputación de la empresa y los menores costos de control.

2. Explicar las fuerzas que propician el desarrollo de una empresa familiar.

- Patrones especiales de creencias y conductas que constituyen la cultura organizacional de una empresa familiar.
- El fundador a menudo deja una huella profunda en la cultura de una empresa familiar.
- Los miembros de la familia pueden estar comprometidos con la empresa familiar por diferentes razones (deseo, sentido de obligación, costos calculados y necesidades personales) y es probable esas razones determinen la naturaleza y la fuerza de ese compromiso
- En ocasiones es importante cambiar la dirección o las prácticas de la empresa familiar, de manera que se mantenga a la par con las realidades emergentes y esto ocurre con frecuencia cuando el liderazgo pasa de una generación a la siguiente.

3. Describir la complejidad de los roles y las relaciones involucradas en una empresa familiar.

- Existe una relación primaria y muy delicada entre el fundador y el hijo o hija.
- Algunas parejas que tienen una empresa en conjunto encuentran que su relación matrimonial se fortalece, mientras que otras encuentran que se debilita.
- Hijos, hijas, parientes políticos y otros parientes pueden, ya sea disfrutar la cooperación, o participar en las trifulcas cuando trabajan juntos en una empresa familiar.
- Los parientes políticos desempeñan un rol fundamental en la empresa familiar, ya sea como participantes directos o como observadores.
- El rol del cónyuge del fundador es especialmente importante, ya que él o ella a menudo sirve como mediador en las disputas familiares, y ayuda a preparar a los hijos para una posible carrera en la empresa.

4. Identificar las prácticas de administración que permiten a una empresa familiar funcionar de forma eficaz.

- Las buenas prácticas de administración son tan importantes como las buenas relaciones familiares para el funcionamiento exitoso de la empresa familiar.
- Se debe tratar a los miembros de la familia con justicia y de forma consistente, con base en sus habilidades y desempeño.
- El hecho de seguir las mejores prácticas puede ayudar a las empresas familiares a diseñar sistemas de administración efectivos.
- Se puede fortalecer la motivación de los empleados que no son miembros de la familia con una comunicación abierta y justa.
- Los retiros familiares reúnen a todos los miembros de la familia para discutir cuestiones de negocios y familiares.
- Los consejos familiares constituyen un marco formal para la discusión continua de cuestiones familiares y de negocios.
- Las constituciones de empresas familiares pueden guiar a una empresa en tiempos de crisis o cambio.

5. Describir el proceso de sucesión gerencial en una empresa familiar.

- La calidad del talento de liderazgo disponible en la familia determina la medida en que se requieren gerentes externos.
- La sucesión es un proceso a largo plazo que comienza temprano en la vida del sucesor.
- El proceso de sucesión comienza con la etapa previa a la empresa e incluye presentaciones con las personas asociadas con la empresa y empleos de medio tiempo. Las etapas posteriores implican educación y desarrollo personal, una prueba de competencia, un inicio formal en la empresa y una declaración de la sucesión.
- Con frecuencia surgen tensiones entre el fundador y el posible sucesor conforme este último adquiere experiencia.
- La transferencia de la propiedad incluye cuestiones de justicia, fiscales y control de la administración.
- La discusión y planeación de la transferencia de la propiedad en ocasiones es difícil, pero en general deseable.

Términos **CLAVE**

empresa familiar, p. 122
cultura organizacional, p. 126
compromiso basado en el deseo, p. 127
compromiso basado en la obligación, p. 127
compromiso basado en el costo, p. 127
compromiso basado en la necesidad, p. 128
retiro familiar, p. 137
consejo familiar, p. 138
constitución de la empresa familiar, p. 138
mentoring, p. 139
etapas en la sucesión, p. 141
transferencia de la propiedad, p. 142

Preguntas para **ANÁLISIS**

1. ¿En qué sentido son similares y diferentes las empresas familiares y otros tipos de pequeñas empresas? Explique lo que hace que una empresa sea una empresa familiar.
2. Suponga que usted, como fundador de una empresa, tiene vacante el puesto de gerente de ventas. Comprende que las ventas pueden verse afectadas si promueve a su hijo de representante de ventas a gerente de ventas. Sin embargo, le gustaría ver que progresara y tuviera un mejor sueldo para mantener a su esposa e hija. ¿Qué haría para tomar esta decisión? ¿Promovería a su hijo?
3. ¿Qué beneficios resultan de la participación de la familia en una empresa?
4. ¿Cuáles son las bases del compromiso con la empresa familiar y qué tienen que ver con la fuerza de ese compromiso?
5. Con un título de negocios, usted aspira a un puesto en la empresa. Como resultado de su educación, está consciente de algunas prácticas de negocios obsoletas en la empresa familiar. A pesar de ello la empresa está mostrando un buen rendimiento sobre la inversión. ¿Debe usted "perturbar la armonía"? ¿Cómo procederá para corregir lo que considera que son enfoques obsoletos?
6. Describa una relación de fundador-hijo, o fundador-hija en una empresa familiar con la que usted esté familiarizado. ¿Qué fortalezas y debilidades son evidentes en esa relación de negocios?
7. ¿Un hijo o hija debe sentir la obligación de seguir en la empresa familiar? ¿Cuál es la raíz de este sentimiento?
8. Suponga que usted es un gerente ambicioso de una empresa familiar, que no pertenece a la familia propietaria y que uno de sus compañeros es el hijo o hija del fundador. Si hubiera algo, ¿qué podría mantenerlo interesado en hacer carrera en esa empresa?
9. Identifique y describa las etapas bosquejadas en el modelo de sucesión que se muestra en la figura 5-4.
10. Al tomar decisiones sobre la transferencia de la propiedad de una empresa familiar de una generación a otra, ¿cuánta importancia se debe dar a las leyes fiscales sobre herencias y otras preocupaciones que van más allá de la familia? ¿Por qué?

Usted **DECIDE**

SITUACIÓN 1

Aun cuando son hermanos, usted no podría saberlo si los ve interactuar. Incluso un simple "buenos días" al principio de la jornada de trabajo parece ser más de lo que cualquiera podría soportar. Nadie se siente feliz de estar en la oficina.

Los tres hermanos Patton, John, Richard y Bill, han estado juntos en la empresa durante 25 años, administrando la compañía de servicios de conserjería que inició su padre. La mayoría de esos años fueron felices, pero los buenos tiempos ahora se han desvanecido en la memoria distante. ¿Qué pudo resultar tan mal?

El conflicto inició cuando los nietos del fundador se involucraron con la empresa. Hoy el hijo mayor de John administra a los empleados que trabajan en cuentas residenciales, la hija de Richard se encarga de la mayor parte de la contabilidad y el hijo de Bill es un vendedor externo de la empresa. A pesar de las diferencias en sus metas e intereses personales, e incluso con una visión a largo plazo para la empresa, los primos se llevan muy bien.

Pero los hermanos Patton están en desacuerdo acerca de quién debería guiar a la empresa en el futuro. Como John, el hermano mayor y con más experiencia en el negocio, cree que su hijo está mejor posicionado para llevar las riendas de la empresa cuando llegue el momento, pero Richard y Bill comprenden que eso significaría que las oportunidades para sus hijos serían limitadas. Bill está convencido de que su hijo ofrece más promesas gerenciales que su sobrino y Richard cree que a su hija le pagan menos de lo debido y que no la valoran, aun cuando "obviamente" es la mente financiera detrás de la máquina. Esto no es indiferente a los hermanos Patton. Desde el principio, los argumentos llegaron a ser tan acalorados que los hermanos casi llegaron a los golpes.

Hoy, los argumentos son en su mayor parte en silencio. A pesar de que la empresa no está en peligro inmediato de fracasar, no se ha estado desempeñando muy bien durante los últimos 18 meses, poco más o menos. Lo que es más importante, los hermanos Patton deben tomar algunas decisiones cruciales que posicionen a la empresa para el futuro, pero esas decisiones se están haciendo a un lado mientras los hermanos continúan con su guerra de silencio.

Bajo esas circunstancias el progreso es imposible. ¿Qué se podría hacer para que esta familia retome la senda apropiada?

Pregunta 1 ¿Por qué considera que los primos se llevan mejor que sus padres?

Pregunta 2 ¿Cómo se podría resolver este conflicto respecto al futuro liderazgo de la empresa?

SITUACIÓN 2

Harrison Stevens, presidente de la segunda generación de una empresa familiar de calefacción y aire acondicionado, está preocupado por Barry, su hijo de 19 años de edad, que trabaja como empleado de tiempo completo en la empresa. Aunque Barry ya completó su educación media, no se ha distinguido como estudiante ni muestra ningún interés en una educación adicional. Su actitud hacia el trabajo es un tanto indiferente, aunque desempeña su trabajo razonablemente bien, o al menos a un nivel satisfactorio mínimo. Su padre ve a Barry como un joven inmaduro y más interesado en andar en motocicleta que en construir una empresa.

Stevens desea ofrecerle a su hijo una oportunidad de desarrollo personal. Según pensaba, el proceso debería comenzar con aprender a trabajar duro. Si a Barry le gustaba el trabajo y demostraba que podía crecer, con el tiempo podría prepararse para hacerse cargo de la empresa. Su padre tenía también la débil esperanza de que el trabajo duro lo pudiera llegar a inspirar para obtener una formación universitaria.

Al tratar de alcanzar estas metas, Stevens percibe dos problemas. El primero es que a Barry le falta motivación. El segundo problema se relaciona con su supervisión. Los supervisores parecen renuentes a exigirle mucho a Barry. Tal vez la causa es que temen enemistarse con el jefe al ser demasiado severos con su hijo, por lo que permiten que Barry siga con un desempeño marginal.

Pregunta 1 En vista de las deficiencias de Barry, ¿debe Harrison Stevens considerarlo seriamente como un posible sucesor?

Pregunta 2 ¿Cómo podría motivar a Barry? ¿Puede hacer Stevens algo más para mejorar la situación, o la responsabilidad recae en Barry?

Pregunta 3 ¿Cómo se puede mejorar la calidad de los supervisores de Barry para hacer que su experiencia en el trabajo sea más productiva?

SITUACIÓN 3

Los hermanos Rob, de 37 años, y Julie, de 36, colaboran en la empresa familiar de productos químicos de $15 millones. Ambos son líderes capaces y han tenido éxito en sus respectivas áreas de responsabilidad. En comparación con Julie, Rob es más introvertido, cuida más la planeación, y pone más atención en los detalles y el seguimiento. En contraste, Julie es más creativa, extravertida y fuerte en el aspecto de las relaciones personales. Desde su niñez han sido algo competitivos en sus relaciones. Su padre, de 62 años, reflexiona en su retiro y considera la posibilidad de un liderazgo conjunto, en que cada hijo tenga finalmente 50 por ciento de participación en la propiedad.

Pregunta 1 Si usted fuera a elegir un líder para la empresa, con base en esta breve descripción ¿a cuál hermano recomendaría? ¿Por qué?

Pregunta 2 ¿Cuáles son los puntos fuertes y/o débiles de la idea de un liderazgo conjunto? ¿La favorecería o la rechazaría?

Pregunta 3 ¿El padre cómo podría obtener consejos prácticos que lo ayudaran en esta decisión?

EJERCICIOS

1. Entreviste a un estudiante universitario que haya crecido en una empresa familiar acerca de la forma en que ha sido entrenado o educado, tanto formal como informalmente, para su ingreso en la empresa. Prepare un breve informe en el que relacione sus resultados con las etapas en la sucesión que se muestran en la figura 5-4.
2. Entreviste a otro estudiante universitario que haya crecido en una empresa familiar, en torno a las actitudes de su padre hacia su posible ingreso a la empresa. Presente un informe de una página en que describa el grado de presión sobre el estudiante para que ingrese a la empresa familiar y las formas, directas o indirectas, en que la familia le ha comunicado sus expectativas.
3. Identifique una empresa familiar y prepare un breve informe sobre su historia, incluidas su fundación, la participación de la familia y cualquier cambio en el liderazgo que haya ocurrido.
4. Lea e informe acerca de una biografía o autobiografía sobre una familia en los negocios, o de un libro con una historia real respecto a una empresa familiar.

Actividades en INTERNET

1. En este capítulo se presenta el proceso de sucesión en una empresa familiar. Ahora, vaya a http://www.gofso.com/Premium/BS/fg/fg-succession.html para encontrar recursos en línea para la planeación de la sucesión. ¿Qué sugerencias encuentra en este sitio web?

Caso 5

La empresa de la familia Brown (p. 628)
Este caso presenta la filosofía, criterios y procedimientos adoptados por una familia para regular las oportunidades de trabajo para los miembros de la misma en la empresa familiar.

Casos opcionales

Caso 18, Douglas Electrical Supply, Inc., p. 656

Caso 19, Gibson Mortuary, p. 658

Parte tres

Desarrollo del plan para una nueva iniciativa de negocios

Capítulos

Capítulo 6

El plan de negocios

Visualizar el sueño

Bajo los REFLECTORES

Luxe Jewels
http:///www.luxejewels.com

La primera presentación de un plan de negocios que hace un emprendedor a los inversionistas puede ser una lección de humildad. Eso fue lo que aprendió Jessica Herrin cuando era estudiante de negocios que trataba de iniciar el registro de una boda en línea durante el auge de las punto-com.

Su falta de experiencia en la industria de las bodas casi acabó con sus planes para iniciar un negocio antes de empezar. El propósito de Herrin era venderles productos directamente a los consumidores y también a través de minoristas. Pero, por supuesto, a los minoristas no les interesa apoyar a sus competidores. Herrin logró obtener un financiamiento sólo cuando revisó su plan de negocios y utilizó un sistema de distribución sólo con minoristas.

La experiencia de Herrin no es poco común. Esos errores en los planes de negocios pueden condenar al fracaso a un negocio frente a los inversionistas. Pero Herrin aprendió muy bien su lección.

En 2004 logró reunir rápidamente los $350,000 que necesitaba su negocio actual, Luxe Jewels, para despegar. Esta vez, la empresaria de 34 años de edad radicada en Burlingame, California, recurrió a un minorista para aprender acerca de la industria de la joyería, incluso antes de empezar a solicitar inversionistas.

En la actualidad Luxe Jewels tiene ventas de $1.2 millones y cuenta con 10 empleados. Queda claro que un buen plan de negocios significa la diferencia.

Fuente: Mark Henricks, “Build a Better Business Plan”, *Entrepreneur’s StartUps,* febrero de 2007, p. 85.





Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. **Explicar el propósito y los objetivos de los planes de negocios.**
2. **Dar la razón fundamental para redactar (o no redactar) un plan de negocios cuando se pone en marcha una nueva iniciativa de negocios.**
3. **Describir el contenido y formato preferidos de un plan de negocios.**
4. **Ofrecer consejos prácticos sobre la redacción de un plan de negocios.**
5. **Explicar qué es lo que buscan los inversionistas en un plan de negocios.**
6. **Identificar las fuentes de ayuda disponibles para la elaboración de un plan de negocios.**
7. **Mantener la perspectiva correcta al redactar un plan de negocios.**

Usted se siente emocionado por la idea de un nuevo negocio. Pero cuando se lo menciona a una amiga empresaria, ella le dice: "Necesitarás preparar un plan de negocios". Aunque la idea del negocio suene fantástica, sentarse y escribir un documento frío y formal no es exactamente su idea de diversión, y se pregunta si en realidad es necesario. Después de todo, usted conoce a un emprendedor que inició y logró que una empresa creciera a partir de una idea que desarrolló en el reverso de una servilleta mientras cenaba en un restaurante local. ¿Y no es verdad que los fundadores de empresas tan notables como Microsoft, Dell Computers, la revista *Rolling Stone* y Calvin Klein iniciaron sus negocios sin tener los planes respectivos?[1]

Panorama general del plan de negocios

Para responder a la pregunta de si usted debería o no redactar un plan de negocios, primero deberá comprender su propósito y objetivos. Nosotros le ayudaremos a examinar las consideraciones para tomar la decisión de si debe redactar un plan de negocios para su empresa. Después se verán las dos formas básicas que podría asumir un plan.

El propósito de un plan de negocios

1 Explicar el propósito y los objetivos de los planes de negocios.

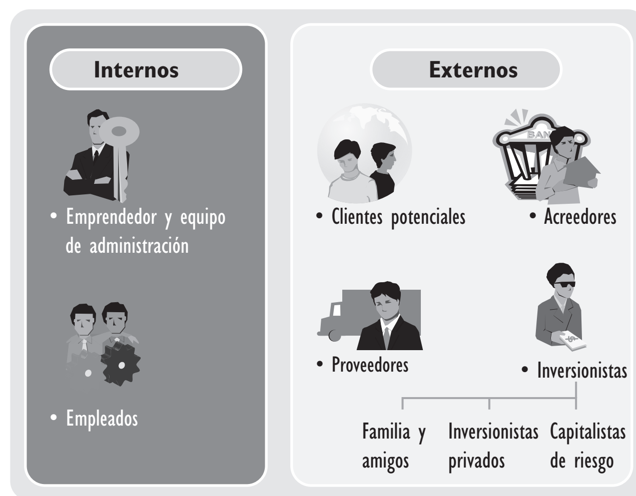
Plan de negocios
Documento en el que se expone la idea básica para la iniciativa de negocios y que incluye descripciones de dónde se encuentra usted ahora, hacia dónde desea ir y cómo pretende llegar allí.

No existe una fórmula correcta para un plan de negocios. Después de todo, no hay un plan que funcione en todas las situaciones. Pero en general, un **plan de negocios** es un documento en el que se bosqueja la idea básica que fundamenta una empresa y se describen consideraciones relacionadas con su puesta en marcha. Un plan de negocios es un plan de juego del emprendedor; cristaliza los sueños y esperanzas que lo motivan a zambullirse en la puesta en marcha. El plan de negocios debe exponer la idea básica de la nueva iniciativa de negocios e incluir descripciones de dónde se encuentra usted ahora, hacia dónde desea ir y cómo pretende llegar allí.

David Gumpert, quien durante años estuvo al frente del MIT Enterprise Forum,[2] ofrece una definición concisa y práctica de un plan de negocios, enfocándose en la forma en que debe conducir a la acción: "Es un documento que demuestra de forma convincente que la empresa de usted puede vender una cantidad suficiente de su producto o servicio para ganar una utilidad satisfactoria y ser atractiva para los financiadores potenciales".[3] Para Gumpert, el plan de negocios es, en esencia, un documento de venta que se utiliza para convencer a las personas clave de dentro y fuera de la empresa, de que el negocio tiene un potencial real. Algo de igual importancia es que es una oportunidad para que usted, el emprendedor, se convenza de que lo que parece ser una buena idea, también es una buena oportunidad de inversión, tanto en el aspecto económico como en términos de sus metas personales.

El tema de sus metas personales merece una cuidadosa reflexión: *Si la empresa no está alineada con sus metas personales, quizá usted no tenga éxito y ciertamente no disfrutará la jornada.*

Figura 6-1 *Usuarios de los planes de negocios*



De manera que asegúrese de pensar en sus aspiraciones y en los costos personales de iniciar una empresa antes de enfrascarse en la oportunidad de negocios misma.

Para el emprendedor que inicia una nueva empresa, un plan de negocios tiene tres objetivos básicos:

1. Identificar la naturaleza y el contexto de la oportunidad de negocios, es decir, ¿por qué existe una oportunidad así?
2. Presentar el método que el emprendedor piensa adoptar para aprovechar dicha oportunidad.
3. Reconocer los factores que determinarán si esta nueva iniciativa de negocios tendrá éxito.

Dicho de una manera diferente, un plan de negocios se utiliza para proporcionar una declaración de las metas y estrategias que utilizarán las personas al *interior* de la empresa y ayudar al desarrollo de relaciones con personas *externas* a la empresa (inversionistas y otros) que podrían ayudar a la empresa a alcanzar sus metas. La figura 6-1 proporciona una perspectiva de quiénes podrían interesarse en un plan de negocios para una nueva iniciativa de negocios. El primer grupo lo conforman los usuarios internos del plan: el emprendedor, la nueva administración de la empresa y los empleados. El segundo grupo se compone de personas externas a la empresa, pero que son decisivas para su éxito: clientes potenciales, proveedores, acreedores e inversionistas.

2 Dar la razón principal para redactar (o no redactar) un plan de negocios cuando se pone en marcha una nueva iniciativa de negocios.

¿En realidad usted necesita un plan de negocios?

La justificación que a menudo se utiliza para *no* redactar un plan de negocios es algo parecido a lo siguiente: “Las empresas que inician basándose en un plan de negocios no tienen más éxito que las que no lo hacen.” Es muy cierto que los estudios que tratan de medir el éxito de los emprendedores que tienen un plan de negocios, comparado con el éxito de quienes no lo tienen, han producido resultados mixtos. Algunos descubrimientos sugieren una relación; otros no encuentran ninguna.[4]

Dado lo que sabemos acerca de Apple, Calvin Klein y otras empresas que se iniciaron sin tener planes de negocios, es evidente que el hecho de tenerlo no es un requisito previo para el éxito. *Esto simplemente nos dice que el plan de negocios no es el negocio*. Muy bien pudiera ser que algunos emprendedores pasen incontables horas redactando un plan de negocios de 60 páginas, con otras 50 páginas de apéndices, pero que nunca lo siguen. En esos casos podemos decir con toda confianza que la redacción del plan fue una pérdida de tiempo. Lo que importa no es redactar un plan, sino implementarlo. Si el plan no conducirá a la acción, entonces no es necesario molestarse en redactarlo. Sólo si usted *ejecuta* el plan de negocios tiene una buena oportunidad de que eso signifique una diferencia. Thomas Stemberg, el fundador de Staples, que más adelante se convirtió en capitalista de riesgo, lo expresa muy bien:

> *En mi experiencia, los emprendedores a menudo confunden imaginarse lo que será un negocio, con la base de lo que podría ser. De manera que albergan grandes sueños y elaboran detallados planes de negocios, lo que está bien. Pero eso de ninguna manera es tan importante como esta-*

blecer tan pronto como sea humanamente posible a las personas y los sistemas que los llevarán adelante a lo largo de la jornada, no importa qué direcciones inesperadas los obliguen a seguir los mercados o las tecnologías cambiantes.

Para mí los planes de negocios son interesantes, sobre todo como indicaciones de la manera de pensar de un emprendador. Aquí en Highland Capital Partners, la firma de capital de riesgo de la que ahora soy parte, dedicamos la mayor parte de nuestro tiempo a hablar de lo que en realidad importa: la administración y los mercados. Si usted tiene el equipo de administración apropiado y un mercado apasionante, el resto se cuidará a sí mismo.[5]

Un emprendedor también debe encontrar el equilibrio apropiado entre planeación y adaptabilidad. No importa lo bien pensado que sea su plan, ocurrirán ciertos acontecimientos que no se esperaban. Uno de los atributos clave de un emprendedor de éxito es la adaptabilidad, no importa lo que el plan de negocios le diga que haga. De manera que si usted tiene que elegir entre acción y planeación, decídase por la acción.

Vinay Gupta, de Ann Arbor, Michigan, pasó seis meses asistiendo a conferencias, reuniéndose con consultores y redactando un plan de negocios de 60 páginas antes de iniciar en 2004 una firma de consultoría en outsourcing para empresas medianas. Pero poco después de iniciada la empresa, fue obvio que el número de empresas de mediano tamaño que solicitaban una consultoría en outsourcing en realidad era menor de lo que había sugerido su investigación. Se olvidó de su idea original y desarrolló un software de administración de outsourcing orientado a empresas con ingresos anuales de más de $1 millón. Aun cuando la planeación había ayudado a Gupta a aprender acerca de la industria, no le había indicado la falla fundamental en su idea original.[6]

Los beneficios de un plan de negocios también dependen de las circunstancias individuales que rodean a la nueva empresa. Considere las siguientes:

1. En el caso de algunas empresas que inician, el entorno es demasiado turbulento para que una planeación extensiva sea benéfica. Los emprendedores en nuevas áreas pueden encontrar que no hay información suficiente que les permita redactar un plan muy amplio. Como ya se ha observado, la capacidad de un emprendedor para adaptarse puede ser más importante que un cuidadoso plan para el futuro. El hecho de tener un plan excesivamente detallado, incluso puede ser un problema si los inversionistas llegan a estar tan enfocados "en el plan" que insisten en que el emprendedor no se aparte de él.
2. La planeación también puede plantear un problema cuando el momento en que surge la oportunidad es un factor crítico. En algunos casos, la actitud de volverse operativa tan rápidamente como sea posible puede tener prioridad sobre una planeación a fondo, pero se debe tener cuidado de no utilizar ese momento apropiado como una excusa fácil para no redactar un plan de negocios.
3. Un negocio puede estar tan restringido por una escasez de capital que la planeación no es una opción. En su estudio de 500 empresas (empresas identificadas por la revista *Inc.* como las de más rápido crecimiento en Estados Unidos), Amar Bhide concluyó que la falta de planeación puede tener sentido para algunas empresas: "Los emprendedores con un capital restringido no se pueden permitir el lujo de hacer una gran cantidad de análisis e investigaciones previas. El limitado potencial de utilidades y el alto grado de incertidumbre de la oportunidad que por lo común buscan, también hace que los beneficios sean bajos en comparación con los costos".[7]

Aun cuando la redacción de un plan de negocios no ofrece ninguna garantía de éxito, la mayoría de los emprendedores necesita la disciplina que acompaña al proceso. La actividad iniciada sin una preparación adecuada tiende a ser aleatoria. En palabras de Thomas Carlyle, el matemático y escritor escocés, "Nada es más terrible que la actividad sin una perspectiva". Esto es particularmente cierto en un proceso tan completo como iniciar una nueva empresa. Aun cuando la planeación es un proceso mental, debe ir más allá del reino de la especulación. Pensar en una nueva empresa propuesta debe ser más completo para que las ideas aproximadas se combinen. Un plan escrito asegura una cobertura sistemática completa de los factores importantes a considerar al poner en marcha una nueva empresa. Frank Moyes, un exitoso emprendedor que durante muchos años ha impartido cursos sobre redacción de planes de negocios en la Universidad de Colorado, ofrece las siguientes observaciones:

Tal vez la razón más importante para redactar un plan de negocios es que requiere que usted se dedique a un proceso cuidadoso y a menudo doloroso, que es esencial antes de poner en marcha una nueva iniciativa de negocios. Requiere que responda a preguntas difíciles acerca de su empresa. ¿Por qué hay una necesidad de su producto o servicio? ¿Cuál es su mercado meta? ¿En qué forma su producto o servicio es diferente al de sus competidores? ¿Cuál es su ventaja competitiva? ¿Qué tan rentable es la empresa y cuáles son los flujos de efectivo? ¿Cómo debería fondear a la empresa?[8]

De manera que el plan de negocios se convierte en un modelo que ayuda al emprendedor y al equipo de administración a enfocarse en los aspectos y las actividades importantes para la nueva iniciativa de negocios. Además, le ayuda al emprendedor a comunicarles su visión a los empleados actuales y futuros de la empresa. Después de todo, los emprendedores que están desarrollando buenas empresas muy rara vez trabajan solos, si es que alguna vez llegan a hacerlo.

El plan de negocios también es importante para las personas externas a la empresa. Aun cuando por lo común se piensa que son quienes asumen más riesgos en una empresa que inicia, el emprendedor y el equipo de administración de ninguna manera son los únicos que asumen riesgos. Para que la empresa tenga éxito, el emprendedor debe convencer a las personas externas a la misma, clientes, proveedores, acreedores e inversionistas potenciales, para que se vinculen a ella. ¿Por qué deben hacer negocios con su empresa, que apenas inicia, en vez de hacerlo con una ya establecida? Necesitan una evidencia de que usted seguirá allí en el futuro. Como lo explica Amar Bhide, "Algunos emprendedores pueden poseer una capacidad innata para superar el desempeño de sus rivales, adquirir habilidades gerenciales y de esa manera crear empresas prósperas. Pero para los clientes (y para otros) es difícil identificar a los fundadores con esas capacidades innatas".[9]

Al mejorar la credibilidad de la empresa, el plan de negocios sirve como una eficaz herramienta de ventas con los clientes y proveedores potenciales, así como con los inversionistas. Por ejemplo, un plan de negocios bien preparado puede ser útil para obtener la confianza de un proveedor y lograr términos de crédito favorables. De la misma manera, un plan puede mejorar los prospectos de ventas al convencer a los clientes potenciales de que es probable que la nueva empresa continúe allí durante mucho tiempo para dar servicio a un producto o seguir como una fuente de abastecimiento.

Por último, el emprendedor se puede enfrentar a la tarea de reunir dinero para suplementar sus ahorros personales. Esto requiere una presentación efectiva a banqueros, inversionistas individuales o, en raras ocasiones, capitalistas de riesgo. Hoy cuando se aborda casi a cualquier inversionista para solicitar dinero, lo primero que preguntará es "¿En dónde está su plan de negocios?"

Como antes se mencionó, un plan de negocios no es un requisito previo para el éxito empresarial. Es posible que no sea necesario en ciertas situaciones, en especial si usted sólo quiere crear una empresa muy pequeña y no tiene planes para un crecimiento significativo. Pero lo alentamos a que sueñe y espere algo más. Ewing Marion Kauffman, que fundó Marion Labs con $5,000 y más adelante lo vendió en $6,000 millones, en una ocasión comentó, "Usted no debe decidir que creará una empresa común. Tiene el derecho de ser extraordinario si puede hacerlo. Debe buscar la oportunidad de competir, asumir riesgos calculados, soñar, crear; sí, incluso de fracasar y triunfar".[10] Y Peter Drucker escribió, "Incluso si usted inicia su negocio sobre la mesa de la cocina, debe tener la visión de convertirse en líder mundial en su terreno, o quizá jamás tendrá éxito."[11] De acuerdo, tal vez usted no tiene el menor interés en crear una empresa que sea líder mundial en su terreno, sus sueños tampoco deben ser muy limitados.

Desde su punto de vista: La puesta en marcha

Denny Fulk



Tres años después de que empecé mi carrera con una empresa mediana en Indiana, ésta fue vendida a una corporación mucho más grande, con sede en la ciudad de Nueva York. Por fortuna, no fue un suceso repentino, de manera que tuve tiempo para pensar y planear los pasos y acciones necesarios que fueron la base del inicio de mi empresa.

Un consejo útil que recibí fue "Si eres la persona que en realidad es responsable de generar un flujo de ingresos con una utilidad real para otra empresa, es muy probable que tengas la capacidad para hacerlo para ti mismo, incluso en una escala más pequeña, si es necesario". Yo tenía la confianza de que, de hecho, yo había sido responsable de un centro de utilidades de la empresa. Por consiguiente, el lunes después de dejar mi puesto, empecé a operar mi empresa, Fulk Equipment, en un área que no competía con la de mi antiguo empleador.

Algo esencial para el éxito es hacer los preparativos necesarios, al mismo tiempo que se mantiene una buena ética de negocios. Algo de igual importancia es su propia ética de trabajo, junto con generar ese mismo espíritu emprendedor en cualquier miembro del personal que trabaje con usted. Creo que su probabilidad de éxito es más grande si el negocio que elige está directamente vinculado con sus habilidades de ventas y marketing. Las empresas de manufactura, de ingeniería y de la construcción requieren un tiempo más largo para su inicio y una cantidad considerablemente mayor de capital inicial. Y un plan de negocios sólido, desarrollado con una buena asesoría, es esencial en cualquier situación, debido a que los obliga a usted y a quienes trabajan para usted a pensar a fondo en las muchas oportunidades disponibles para ustedes, así como en los obstáculos para su éxito futuro.

¿Qué tanta planeación?

Quisiéramos decir que para la mayoría de los emprendedores, el problema no es *si se debe* preparar un plan de negocios, sino cómo hacer una planeación efectiva, acorde con las circunstancias. Como ya hemos expresado, situaciones diferentes conducen a necesidades diferentes y, por consiguiente, a diferentes niveles de planeación.

De manera que el problema va más allá de responder a la pregunta, "¿Hago un plan?" Se trata más bien de decidir qué tanto se debe planear. Al iniciar un negocio, un emprendedor debe hacer algunos intercambios, debido a que la preparación de un plan requiere tiempo y dinero, dos recursos que siempre escasean. En los extremos, un emprendedor tiene dos elecciones básicas cuando se trata de redactar un plan de negocios: el plan resumido o el plan extenso.[12]

Plan resumido
Forma corta de un plan de negocios que presenta sólo las cuestiones y proyecciones más importantes para la empresa.

EL PLAN RESUMIDO Como antes observamos, una planeación extensa puede tener un valor limitado cuando hay una gran cantidad de incertidumbre en el entorno o cuando el momento es un factor crítico para aprovechar una oportunidad. El **plan resumido** es una forma corta de un plan de negocios que presenta sólo las cuestiones y proyecciones más importantes para la empresa. Como se enfoca en cuestiones de mercado, por ejemplo fijación de precios, competencia y canales de distribución, el plan resumido ofrece poca información de apoyo.

Este tipo de plan a menudo será adecuado cuando se solicita un financiamiento externo de los bancos, en particular si incluye los resultados financieros pasados y proyectados. De hecho, es tan raro que un emprendedor proporcione cualquier forma de plan al solicitar un préstamo, que incluso un plan resumido puede impresionar de manera favorable a un banquero. Además, un plan resumido puede ser útil al tratar de medir el interés de los inversionistas para ver si vale la pena el tiempo y el esfuerzo que implica redactar un plan completo.

Plan extenso
Plan de negocios completo que proporciona un análisis profundo de los factores cruciales que determinarán el éxito o fracaso de una empresa, junto con todas las hipótesis de referencia.

EL PLAN EXTENSO Cuando empresarios e inversionistas hablan de un plan de negocios suelen referirse a un **plan extenso**, un plan de negocios completo que brinda un análisis profundo de los factores cruciales que determinarán el éxito o fracaso de una empresa, junto con todas las hipó-

Vivir el sueño — Desafíos empresariales



© SmartONE/Getty Images

¿Su plan ganará un premio?

Los premios en las competencias de planes de negocios pueden ser de cientos o de miles de dólares, e incluso el hecho de ocupar un tercer lugar se ve muy bien en un currículo. Los ganadores a menudo obtienen una considerable retribución. Sólo pregúntele a Matt Ferris, presidente de SignalONE Safety, que desarrolló una alarma contra humo que ofrece las instrucciones para salir del lugar con la voz de un padre. Su empresa inicial, originalmente llamada KidSmart Corporation, reunió más de 100,000 dólares de ganancias en varias competencias, incluida la Moot Corp. Competition en Austin, Texas, en donde el equipo ganó el primer lugar.

Algunas competencias respaldadas por capitalistas de riesgo, como Carrot Capital VentureBowl en Nueva York, ofrecen desde $750,000 en fondos de capital a quienes terminan en primer lugar. Las patrocinadas por escuelas de negocios ofrecen entre algunos miles de dólares y $100,000 en capital o efectivo. Además, los estudiantes obtienen un valioso consejo de empresarios exitosos, una oportunidad de perfeccionar sus capacidades de presentación y mentoring de profesores y capitalistas de riesgo.

Los fundadores de muchas empresas se han beneficiado con las relaciones que hicieron a través de competencias de iniciativa de negocio. De hecho, la retroalimentación de los expertos podría ser la mejor razón para ingresar. "Hay pocas vías en las que pueda pensar en donde se obtiene una retroalimentación tan sincera y verdaderamente útil de una extensa variedad de profesionales que saben de lo que están hablando", dice Chad Sorenson, que tiene una maestría en administración de la Universidad de Wisconsin en Madison. Su empresa ganó alrededor de $45,000 en varias competencias, basándose en un plan para desarrollar un dispositivo que ayuda a los agricultores a monitorear la maquinaria que aplica el fertilizante.

Fuente: Jennifer Merritt, "Will Your Plan Win a Prize? *Business Week*, 15 de marzo de 2004, pp. 108-110.

http://www.signalonesafety.com

tesis de referencia. Un plan de esta naturaleza es provechoso cuando describe una nueva oportunidad de negocios (la puesta en marcha); se enfrenta un cambio importante en el negocio o en el entorno externo (cambios demográficos, nueva legislación o surgimiento de nuevas tendencias en la industria) o se explican situaciones de negocios complejas, etcétera. En el resto de este capítulo, y en los siguientes, se hablará del plan de negocios extenso.

Preparación de un plan de negocios

3 Describir el contenido y formato preferidos de un plan de negocios.

Dos aspectos son de importancia primordial en la redacción real de un plan de negocios: el contenido y el formato del plan y la efectividad de la presentación por escrito.

Contenido y formato de un plan de negocios

Al considerar el contenido de un plan de negocios, piense en primer lugar y antes que nada en la oportunidad. Las estrategias y los planes financieros deben venir después. En la evaluación de una oportunidad, considere a fondo los siguientes factores básicos e interdependientes. Las decisiones acerca de estos factores, a su vez, ayudarán a determinar el contenido de un plan de negocios para una empresa que inicia.

- *El equipo emprendedor*. Nada es más importante que las personas que inician y administran la empresa, en específico, sus calificaciones y la profundidad y amplitud de la experiencia que aportan a la empresa.

- *La oportunidad*. Es necesario un perfil de la empresa misma, lo que venderá, a quiénes les venderá y qué tan rápido puede crecer. La perspectiva de la industria y del mercado debe incluir una evaluación de todo lo que puede resultar bien o mal, con un análisis de la forma en la cual el equipo emprendedor podría responder a los varios retos.

- *Los recursos*. Los recursos críticos para una empresa que inicia incluyen no sólo dinero, sino también los activos humanos (proveedores, contadores, abogados, inversionistas, etc.) y los activos fuertes (cuentas por cobrar, inventarios, etc.). El empresario debe pensar en formas de trabajar con los recursos mínimos y enfocarse en “minimizar y controlar”, más que en “maximizar y poseer”.

- *La estructura financiera*. La forma en la cual está estructurada una empresa (deuda frente a capital) y cómo comparten los fundadores e inversionistas el porcentaje de propiedad tienen un impacto significativo sobre el incentivo del emprendedor para trabajar arduamente. La meta es encontrar una forma en la cual todos resulten ganadores.

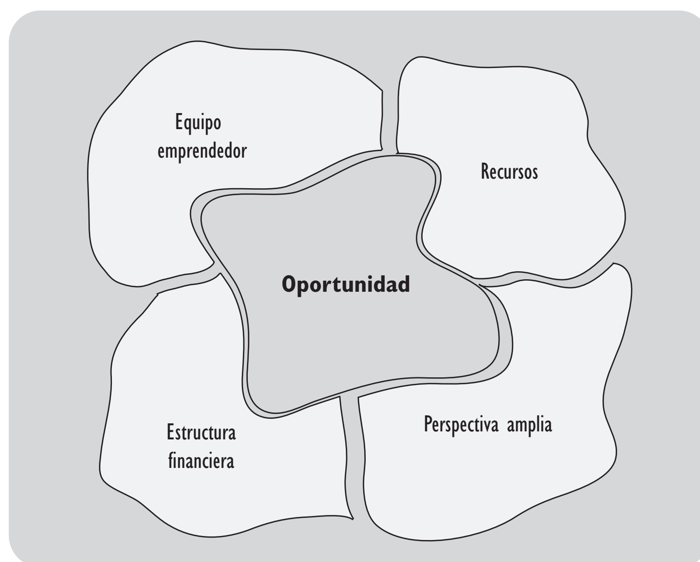
- *La perspectiva amplia*. El *contexto* (o los factores externos) de una oportunidad incluyen el entorno regulador, las tasas de interés, las tendencias demográficas, la inflación y otros factores que inevitablemente cambian, pero que el emprendedor no puede controlar.

Aun cuando los aspectos mencionados antes son importantes en sí mismos como una base para un plan de negocios eficaz, también debe haber un buen ajuste entre todos los factores. Como se muestra en la figura 6-2, un buen plan reúne al equipo emprendedor, la oportunidad y los recursos apropiados, la estructura de financiamiento y el contexto adecuados. Siempre habrá incertidumbres y ambigüedades; es probable que ocurra algo que no se esperaba. Pero al abordar todos esos factores interdependientes, usted puede estar seguro de que ha hecho el intento de abordar los aspectos importantes.

No hay un solo formato que se pueda seguir al redactar un plan de negocios. Un plan para una tienda minorista, un restaurante o una empresa mayorista serán, por necesidad, moderadamente diferentes en términos de temas, orden de presentación y lo que se pone de relieve. Sin embargo, los inversionistas desearán ver un formato que les resulte familiar. Por tanto, usted no deseará redactar un plan de negocios que sea fundamentalmente diferente de los que están acostumbrados a ver. Una desviación considerable de ese formato sería un error.

La figura 6-3 resume las principales secciones comunes en la mayoría de los planes de negocios, proporcionando una vista general de lo que se incluye. Ahora se considera brevemente cada una de esas secciones.[13] En los capítulos 7 a 12 se analiza más a fondo cada sección del plan de negocios.

Figura 6-2 *Las buenas oportunidades tienen un buen "ajuste"*



PORTADA La portada debe incluir la siguiente información:

- Nombre de la empresa, domicilio, número telefónico, número de fax y sitio web.
- Eslogan y logotipo de la empresa.
- Nombre de la persona de contacto (de preferencia el presidente o director general) con domicilio para envíos por correo, número telefónico, número de fax y dirección de correo electrónico.
- Fecha en la cual se preparó el plan de negocios.
- Si el plan se está entregando a los inversionistas, una responsiva que señale que el plan se está proporcionando sobre una base confidencial sólo a inversionistas calificados y que no se puede reproducir sin autorización.
- Número del ejemplar (para ayudar a llevar la cuenta de los ejemplares en circulación).

CONTENIDO El contenido proporciona una lista en secuencia de las secciones del plan, con los números de páginas. Esto permite que el lector hojee rápidamente el plan (una práctica común), en vez de leerlo de principio a fin. La figura 6-4 presenta el contenido del plan de negocios de Benjapon's, un restaurante tailandés ubicado en Boston (aun cuando el contenido del plan de negocios de Benjapon no sigue exactamente el formato presentado en la figura 6-3, debemos observar que tiene una gran parte del mismo contenido y sigue un orden similar).

RESUMEN EJECUTIVO A menudo se piensa que el **resumen ejecutivo** es la sección más importante del plan de negocios. Si usted no atrae la atención de los lectores en el resumen ejecutivo, es probable que no lo sigan leyendo. Desde el principio debe transmitir una perspectiva clara y concisa del negocio propuesto y, al mismo tiempo, crear un sentido de emoción en lo concerniente a sus prospectos. Esto significa que se debe redactar y, si es necesario, volver a redactar, para lograr claridad y crear interés. Aun cuando el resumen ejecutivo se ubica al principio del plan de negocios, proporciona una perspectiva de todo el plan y se debe redactar al final. El resumen ejecutivo debe incluir, en no más de tres páginas (de preferencia dos), las siguientes secciones:

Resumen ejecutivo Sección del plan de negocios que transmite una perspectiva general clara y concisa del negocio propuesto.

- Una descripción de la oportunidad.
- Una explicación del concepto de negocios.

Figura 6-3 *Formato breve del plan de negocios*

Encabezado de la sección	Información proporcionada
Portada	Nombre de la empresa, logotipo, información de contacto, número del ejemplar, fecha de preparación y responsiva (si es necesaria).
Contenido	Lista de las secciones clave del plan de negocios y en dónde se pueden encontrar en el documento.
Resumen ejecutivo	Perspectiva de una a tres páginas de los puntos importantes de cada sección, con el propósito de motivar al lector a seguir leyendo.
Análisis de la industria, del cliente meta y del competidor	Características clave de la industria (incluidos los diferentes segmentos), sus clientes potenciales y el nicho en donde planea competir.
Descripción de la empresa	Objetivos y naturaleza de la empresa, su producto o servicio principal, su posición actual (empresa que inicia, adquisición o expansión), historia (si es aplicable) y la forma legal de la organización.
Plan del producto o servicio	Explicación del porqué las personas compran el producto o servicio, basándose en sus características únicas.
Plan de marketing	Estrategia de marketing, incluidos los métodos de identificar y atraer a los clientes, enfoque de ventas, tipo de la fuerza de ventas, canales de distribución, tipos de promociones de salarios y publicidad, y políticas de fijación de precios y de crédito.
Plan de operaciones y desarrollo	Métodos de operación o de fabricación, instalaciones (ubicación, espacio y equipo), métodos de control de calidad, procedimientos para controlar el inventario y las operaciones, fuentes de suministro y procedimientos de compra.
Equipo de administración	Descripción del equipo de administración, inversionistas externos y/o directores y planes de reclutamiento y capacitación de empleados.
Riesgos críticos	Cualesquiera riesgos conocidos inherentes al negocio.
Oferta	Cuánto capital necesita el emprendedor y cómo se empleará el dinero (se utiliza para atraer a los inversionistas).
Plan financiero	Estados financieros históricos de los últimos tres a cinco años o según estén disponibles; y estados financieros proforma de tres a cinco años, incluidos estados de resultados, balances generales, estados de flujos de efectivo y presupuestos de efectivo.
Apéndice de documentos de apoyo	Varios materiales suplementarios y anexos para ampliar la comprensión del lector del plan.

- Un panorama general de la industria.
- El mercado meta.
- La ventaja competitiva que espera obtener en el mercado.
- El aspecto económico de la oportunidad.
- El equipo de administración.
- La cantidad y el propósito del dinero que se está solicitando (la “oferta”) si usted busca financiamiento.

Dependiendo de la situación y de la preferencia del emprendedor, el resumen ejecutivo puede ser en forma de una sinopsis o de una narración.

Sinopsis La sinopsis es el más directo de los dos formatos del resumen. Una sinopsis cubre de manera breve todos los aspectos del plan de negocios, dando un tratamiento relativamente igual a cada tema. Narra, de forma breve, las conclusiones de cada sección del plan de negocios completo. Aunque su preparación es fácil, la sinopsis puede ser una lectura algo árida para el inversionista potencial.

Figura 6-4

Tabla de contenido de Benjapon's

Narración Puesto que la narración relata una historia, puede transmitir mayor emoción que la sinopsis. Sin embargo, la composición de una narración eficaz requiere un redactor talentoso que pueda comunicar la información necesaria y generar entusiasmo sin rebasar los límites y caer en la hipérbole. Una narración es más apropiada para negocios que están abriendo nuevos terrenos con un producto nuevo, un mercado nuevo o nuevas técnicas operativas. También es un mejor formato en el caso de nuevos negocios que tienen una ventaja dominante, como tener una patente importante o estar administrada por un empresario muy conocido. Por último, la narración funciona bien en empresas con antecedentes o historias interesantes o impactantes.[14]

Una vez más, Benjapon's proporciona un ejemplo, como lo muestra el resumen ejecutivo de la empresa.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, DEL CLIENTE META Y DEL COMPETIDOR El propósito primordial de esta sección es presentar la oportunidad y demostrar por qué hay un mercado significativo al que se puede atender. Usted debe describir la industria más amplia en donde estará compitiendo, incluidos el volumen de la industria, el índice de crecimiento, las tendencias principales y a los principales jugadores. Después debe identificar los diferentes segmentos de la industria y, por último, describir con detalle el nicho en el que planea participar. Es tentador empezar a describir a su empresa en este punto. En vez de ello, debe proporcionar el contexto de la oportunidad y demostrar que hay un segmento del mercado al que no se está proporcionando un buen servicio. Más adelante habrá una oportunidad para presentar su producto y/o servicio.

Figura 6-5 *Resumen ejecutivo de Benjapon's*

1.1 La oportunidad

1) La comida tailandesa es una de las tendencias de alimentos de más rápido crecimiento en Estados Unidos y está avanzando a toda prisa hacia la corriente principal.[1]
2) Los estadounidenses tienen un estilo de vida más activo y, por consiguiente, dependen más de las comidas fuera de su hogar. Los restaurantes dan razón de 46 por ciento del dinero gastado en alimentos,[2] un incremento de 44.6% en 1990 y de 26.3% en 1960.[3] Para 2010, 53% de dinero destinado a alimentos se gastará lejos de las fuentes del hogar.[4]
3) Los estadounidenses están exigiendo alimentos de mejor calidad y dispuestos a pagar por esa calidad. Como resultado, los establecimientos de comida rápida recientemente añadieron platillos de primera a sus menúes. Por ejemplo, Arby's tiene una línea de platillos "Frescos recién salidos del mercado";[5] Carl's Jr. ofrece "La hamburguesa de seis dólares".[6]

El segmento de la comida rápida informal surgió para satisfacer las demandas de alimentos de mejor calidad a precios ligeramente más altos que los de la comida rápida. A pesar de la inmensa popularidad de la comida asiática y de la comida tailandesa en particular, el segmento de comida rápida informal está dominado por cafés/pastelerías (Panera Bread, Au Bon Pain) y por restaurantes de comida mexicana (Chipotle Grill, Baja Fresh, Qdoba). Sin embargo, en los años recientes, los jugadores asiáticos de comida rápida informal han empezado a surgir en varias regiones de Estados Unidos. Esos jugadores incluyen a Mama Fu's, Nothing but Noodles y Pei Wei Asian Diner, pero todavía son considerados como competidores regionales.

Por consiguiente, los clientes se ven limitados en sus elecciones:

- Los clientes de comida tailandesa en la actualidad están limitados a opciones de restaurantes de servicio completo, que requieren más tiempo y dinero que las opciones de comida rápida o de comida rápida informal.
- Los consumidores ocupados en la actualidad está limitados a hamburguesas, sándwiches, pizzas y comida mexicana, cuando se trata de opciones de servicio rápido.

1.2 La empresa

- Benjapon's es un restaurante de comida rápida informal que sirve comida tailandesa fresca, con rapidez y precios al alcance de todos, en un entorno ameno y amable. Abriremos dos ubicaciones de la empresa, con planes futuros para crecer por medio de franquicias.
- El restaurante contará con servicio en el mostrador y en las mesas, con un precio promedio de $8.50. Los horarios del restaurante son de 11 a.m. a 10 p.m., los siete días de la semana. Esperamos que 40% de nuestro negocio provenga de los pedidos para llevar.

[1] Packaged Facts, marketresearch.com, 2003.
[2] "Restaurant Industry Report", The Freedonia Group, Inc., 2003.
[3] "Restaurant Industry Report", Standard and Poor's, 2003.
[4] National Restaurant Association.
[5] Arby's website: www.arbys.com.
[6] Carl's Jr. website: www.carlsjr.com.

- La empresa ofrecerá “información de hechos divertidos” sobre la cultura y comida tailandesas en el menú, en los envases y como parte de la decoración del restaurante, con el fin de mejorar la experiencia general.
- Nuestros clientes meta son urbanos, estudiantes universitarios de 18 a 35 años de edad o profesionales jóvenes.
- El tamaño del restaurante será de 1,500 pies cuadrados aproximadamente, con 50 asientos. Para la primera ubicación se seleccionarán transitadas calles de los vecindarios en las ciudades de Somerville o Cambridge, Massachusetts, debido a su proximidad con el mercado meta.

1.3 El plan de crecimiento

Nuestro plan es crecer por medio de franquicias después de operar dos restaurantes propiedad de la empresa. Primero planeamos saturar el área más grande de Boston y avanzar hacia una expansión por medio de convenios de desarrollo del área. Según nuestros cálculos, la ciudad de Boston puede respaldar de tres a cinco ubicaciones, mientras que el área más grande de Boston puede respaldar veinte.

1.4 El equipo

Equipo de administración:

Benjapon Jivasantikarn, fundador y propietario. Seis años de experiencia en finanzas e incentivos de negocios en KPMG, una firma de servicios profesionales de las Cuatro Grandes. Maestría en administración de negocios, Magna Cum Laude, de Babson College. Finalista en la competencia de Douglass Foundation Graduate Business Plan. Premio Sorensen por Excelencia empresarial y académica.

Zack Noonprasith, gerente general. Seis años de experiencia en servicios financieros y cinco en administración de restaurantes.

Supranee Siriaphanot, Chef. Más de 15 años de experiencia como propietario y chef de un restaurante tailandés en Estados Unidos.

Consejo de asesores:

Rick Hagelstein. Exitoso empresario durante toda su vida; fundador y director general de The Windham Group, una empresa de desarrollo de fabricación, alimentos, propiedades y hoteles en Tailandia y la región de Asia y el Pacífico. The Minor Food Group es el franquiciado tailandés de Burger King, Swensen’s, Dairy Queen y Sizzler y franquiciador de The Pizza Company, que posee 75% del mercado de las pizzas en Tailandia.

Steve Sabre. Cofundador de una importante operación de franquicias y experto en desarrollo emprendedor.

Hull Martin. Ex capitalista de riesgo en el sector de los restaurantes y asesor de empresas que inician.

1.5 Los datos financieros

Estimamos una inversión inicial requerida de $550,000. El siguiente es el resumen de nuestros datos financieros para un periodo pronosticado de cinco años.

Resumen de datos financieros ($)	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
# de ubicaciones propiedad de la empresa	1	1	2	2	2
# de franquicias vendidas	—	—	—	3	13
# de franquicias en operación	—	—	—	—	3
Ingresos	691,200	881,280	1,977,592	2,253,516	2,784,853
Utilidad bruta	451,080	601,749	1,380,195	1,595,422	2,059,897
Utilidad de operación	(110,145)	74,104	129,202	340,453	474,007
Utilidad de operación antes de la depreciación	(72,526)	111,723	204,440	407,358	540,912
Ganancias netas	(116,145)	8,104	90,257	198,512	280,084
Efectivo	137,284	249,977	211,881	62,845	1,202,743
Capital total	299,321	367,425	457,683	1,056,195	1,336,279
Deuda total	50,004	50.000	90,000	80,000	60,000
Crecimiento					
Índice de crecimiento del ingreso – CAGR:		28%	124%	14%	24%
Rentabilidad					
% de utilidad bruta	65.3%	68.3%	69.8%	70.8%	74.0%
% de EBIT	–15.9%	8.4%	6.5%	15.1%	17.0%
% de EBITDA	–10.5%	12.7%	10.3%	18.1%	19.4%
% de ganancias netas	–16.8%	7.7%	4.6%	8.8%	10.1%
Rendimientos					
Rendimiento sobre los activos	–29.1%	14.1%	13.4%	15.5%	17.8%
Rendimiento sobre el capital	–38.8%	18.5%	19.7%	18.8%	21.0%
Rendimiento sobre el capital (Deuda LP + Capital)	–33.2%	16.3%	16.5%	17.5%	20.1%

Después, describa a sus clientes meta en términos de las variables demográficas y psicográficas, tales como sus valores, actitudes e incluso sus temores. Mientras más claramente pueda identificar a su cliente, más probabilidades hay de que usted proporcione un producto/servicio que en realidad tenga demanda. Por último, el conocimiento de cómo es el cliente y qué es lo que desea sirve como la base para comprender quiénes son sus competidores. Analice a los competidores en términos de los atributos del producto o servicio que están o no están proporcionando.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Esta sección ofrece una breve descripción de la empresa. Si ésta ya existe, se incluye su historia. En esta sección se informa al lector del tipo de negocio que se propone, los objetivos de la organización, dónde se localiza y si atenderá a un mercado local o internacional. En muchos casos, en esta sección del plan también se mencionan los aspectos legales, en especial los referentes a la forma de organización de la empresa. (Los aspectos legales de la forma de organización se analizan con más detalle en el capítulo 8.) Al redactar esta sección, el emprendedor debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuándo y dónde se va a iniciar este negocio?
- ¿Cuál es la historia de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿Qué cambios se han hecho en la estructura y/o la propiedad?
- ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra la empresa, por ejemplo, etapa de inicio o de la línea de producción total?
- ¿Qué ha logrado hasta la fecha?
- ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa?
- ¿Cuáles son la naturaleza y actividades básicas de la empresa?
- ¿Cuál es el producto o servicio principal?
- ¿A qué clientes atenderá?
- ¿Cuál es la forma de organización de la empresa, propietario único, sociedad, empresa de responsabilidad limitada, o corporación?
- ¿Cuáles son la situación económica actual y proyectada de la industria?
- ¿Se tiene el propósito de vender la empresa a otra organización o a un grupo de inversionistas, se pretende que sea una empresa con acciones que coticen en los mercados de valores, o los propietarios desean transferirla a la siguiente generación de la familia?

Plan de productos o servicios
Sección del plan de negocios que describe el producto y/o el servicio que se proporcionarán y explica sus méritos.

PLAN DE PRODUCTOS O SERVICIOS El **plan de productos o servicios** explica aquellos productos o servicios que se ofrecerán a los clientes de la empresa. Ahora es el momento de hacer una presentación convincente de su ventaja competitiva. Con base en su descripción anterior de la industria y de los principales jugadores, explique en qué forma su producto o servicio llena una brecha en el mercado, o la forma en la cual su producto o servicio es "mejor, más económico y/o más rápido" de lo que hay disponible en la actualidad. En el caso de un producto físico, trate de proporcionar un modelo que funcione, o un prototipo. Como es natural, los inversionistas mostrarán mayor interés en productos que ya se han desarrollado y probado, y que han demostrado ser funcionales. Se deben identificar cualesquiera características innovadoras y explicar cualquier protección de patente (en el capítulo 14 se analiza este tema con más profundidad). Además, en esta sección se debe explicar la estrategia de crecimiento para el producto o servicio, debido a que el crecimiento es un factor determinante del valor de una empresa. Si es pertinente, describa los mercados meta secundarios a los que tratará de ingresar la empresa.

Plan de marketing
Sección del plan de negocios que describe los beneficios que el producto o servicio ofrecerá al usuario, y el tipo de mercado que existe para él.

PLAN DE MARKETING El **plan de marketing** describe la forma en la cual la empresa llegará a sus clientes y los atenderá dentro de un mercado determinado. En otras palabras, ¿cómo incitará usted a los clientes para que cambien a su producto y/o servicio y lo sigan utilizando? Esta sección debe presentar la estrategia de marketing, incluidos los métodos de identificar y atraer a los clientes; las estrategias de fijación de precios, enfoque de ventas, tipo de fuerza de ventas y los canales de distribución; los tipos de promociones de ventas y publicidad; y las políticas de crédito y de fijación de precios. Con base en las estrategias anteriores, será necesario desarrollar pronósticos de ventas. Por último, en términos del cliente, esta sección debe describir cualesquiera garantías,

así como las actualizaciones planeadas del producto (el capítulo 7 proporciona una cobertura más a fondo del plan de marketing).

Plan de operaciones y desarrollo
Sección del plan de negocios en la que se ofrece información sobre la forma en que se elaborará el producto o se proporcionará un servicio, incluidas descripciones de las instalaciones de la nueva empresa, mano de obra, materia prima y requerimientos de procesamiento.

PLAN DE OPERACIONES Y DESARROLLO El **plan de operaciones y desarrollo** ofrece información sobre la forma en que se fabricará el producto o se proporcionará el servicio. Aquí, usted explicará la forma en la cual las operaciones contribuirán a la ventaja competitiva de la empresa, es decir, en qué forma las operaciones crearán un valor para el cliente. Esta sección habla de aspectos tales como la ubicación y las instalaciones; el espacio que necesitará el negocio y el tipo de equipo que se requerirá. En la época actual es importante describir la elección entre crear y subcontratar con el fin de minimizar los costos. Sin embargo, debe recordar que nunca se debe planear el outsourcing o subcontratación como parte de las operaciones que contribuyen a su ventaja competitiva (estos aspectos del plan de operaciones y desarrollo se analizan con más detalle en el capítulo 9). El plan de operación también debe explicar el enfoque propuesto de la empresa para asegurar la calidad, el control de inventarios y la utilización de subcontratistas o la obtención de materia prima (vea el capítulo 20 para un análisis adicional de estos aspectos).

Equipo de administración
Sección del plan de negocios en la que se describe la estructura organizacional de una nueva empresa y los antecedentes de sus jugadores clave.

EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN Los posibles inversionistas buscan empresas bien administradas. De todos los factores que consideran, el más importante es la calidad del **equipo de administración**; incluso puede ser más importante que la naturaleza del producto o servicio. Los inversionistas con frecuencia afirman que prefieren un equipo de administración "A" y un producto o servicio "B", que un equipo "B" y un producto "A". Por desgracia, la capacidad de un emprendedor para concebir la idea de un nuevo negocio no es ninguna garantía de su capacidad gerencial. Por tanto, la sección del equipo de administración debe detallar la estructura organizacional de la empresa propuesta y los antecedentes de las personas que ocuparán los puestos clave.

Lo ideal es que ya esté establecido un equipo de gerentes bien equilibrado, que incluya habilidades financieras y de marketing, así como expertise en producción y talento innovador. La experiencia gerencial en empresas relacionadas y situaciones de puesta en marcha de nuevos negocios es especialmente valiosa a los ojos de posibles inversionistas (los factores relativos a la preparación del plan de administración se examinan con detalle en el capítulo 8).

Riesgos críticos
Sección del plan de negocios que identifica los riesgos potenciales con los que puede tropezar un inversionista.

RIESGOS CRÍTICOS El propósito del plan de negocios es narrar una historia de éxito, pero siempre hay riesgos asociados con el inicio de un nuevo negocio. Por consiguiente, el plan estaría incompleto si no identificara los riesgos inherentes a la puesta en marcha de una nueva iniciativa de negocios. La sección de **riesgos críticos** identifica los escollos potenciales con los que puede tropezar un inversionista. Los riesgos frecuentes incluyen una falta de aceptación en el mercado (los clientes no compran el producto como se esperaba), la respuesta del competidor, un tiempo más prolongado y costos más altos de lo esperado para iniciar el negocio y hacerlo crecer, un financiamiento inadecuado y las regulaciones gubernamentales.

Oferta
Sección del plan de negocios que le indica a un inversionista cuánto dinero se necesita y cuándo y en qué forma se utilizará.

OFERTA Si un emprendedor está tratando de buscar capital de los inversionistas, en el plan se debe incluir una **oferta** que indique con claridad cuánto dinero se necesita y cuándo. Es útil transmitir esta información en una tabla de fuentes y utilizaciones que indique el tipo de financiamiento que se está solicitando (deuda o capital) y cómo se utilizarán los fondos. Por ejemplo, en el caso de una empresa que necesita $500,000, incluidas la inversión del fundador, la tabla de fuentes y usos para el primer año podría aparecer como sigue:

Fuentes:	
Deuda bancaria	$100,000
Capital:	
Nuevos inversionistas	300,000
Fundadores	100,000
Fuentes totales	$500,000
Usos:	
Desarrollo de productos	$125,000
Costos del personal	75,000
Capital de trabajo:	
Efectivo	20,000
Cuentas por cobrar	100,000
Inventario	80,000
Maquinaria	100,000
Usos totales	$500,000

Si se está solicitando capital, el emprendedor deberá decidir a cuánta propiedad de la empresa está dispuesto a renunciar, algo que en la mayoría de los casos no es una tarea fácil. Por lo común, la cantidad de dinero que se está reuniendo debe ayudar a la empresa a salir adelante durante 12 a 18 meses, tiempo suficiente para transitar una parte del camino. Si todo resulta bien, será más fácil y menos costoso reunir dinero más adelante. (Estos aspectos se analizarán con más detalle en los capítulos 10 y 11.)

Plan financiero
Sección del plan de negocios que proyecta la posición financiera de la empresa, basándose en supuestos bien comprobados y explica la forma en la cual se han determinado las cifras.

PLAN FINANCIERO El **plan financiero** presenta pronósticos financieros en forma de estados financieros proforma. En las palabras de Paul Gompers, un profesor de Harvard:

> *Uno de los principales beneficios de elaborar un plan de negocios es que obliga a los emprendedores a enfrentarse con honestidad a las finanzas de la empresa. Eso se debe a que un plan de negocios no está completo sino hasta que los emprendedores puedan demostrar que todos los maravillosos planes concernientes a estrategia, mercados, productos y ventas en realidad se unificarán para crear juntos una empresa que se mantiene por sus propios esfuerzos a corto plazo y que será rentable a largo plazo.*[15]

Estados financieros proforma
Proyecciones de los estados financieros de una empresa hasta cinco años, incluidos balances generales, estados de resultados y de flujos de efectivo, así como presupuestos de efectivo.

Estados financieros proforma Son proyecciones de los estados financieros de la empresa, que se presentan hasta por cinco años. Los pronósticos incluyen balances generales, estados de resultados y de flujo de efectivo sobre una base anual durante tres a cinco años, así como presupuestos sobre una base mensual para el primer año y sobre una base trimestral para el segundo y tercer años. Es vital que las proyecciones financieras estén apoyadas por supuestos bien fundamentados y explicaciones de la forma en que se determinaron las cifras.

Aun cuando todos los estados financieros son importantes, los estados de flujo de efectivo merecen una atención especial, porque un negocio puede ser rentable, pero fracasará si no produce flujos de efectivo positivos. Un estado de flujo de efectivo identifica las fuentes de efectivo, cuánto generarán las operaciones y cuánto se solicitará a los inversionistas. También muestra cuánto dinero se asignará a inversiones en áreas como inventarios y equipo. El estado de flujo de efectivo debe indicar claramente cuánto efectivo se necesita de los posibles inversionistas y para qué propósito. (La preparación de los estados financieros proforma y el proceso de reunir el capital necesario se analizan en los capítulos 10 y 11. El capítulo 12 presenta las formas en que un inversionista, y el emprendedor, pueden cobrar o retirar la inversión en la empresa.)

APÉNDICE DE DOCUMENTOS DE APOYO El apéndice debe contener diversos materiales y anexos suplementarios para ampliar la comprensión del plan por parte del lector. Estos documentos de apoyo incluyen partidas a las que se hace referencia en el texto del plan de negocios, como el resumen curricular de inversionistas y propietarios/gerentes clave; fotografías de los productos, las instalaciones y los edificios; referencias profesionales, estudios de investigación de mercados; investigación pertinente publicada y contratos de venta firmados.

El hecho de que aparezca al final del plan, no significa que el apéndice tenga una importancia secundaria. Primero, el lector debe entender las hipótesis subyacentes en las premisas que se detallan en el plan. De la misma manera, nada tiene mayor importancia para un posible inversionista que las calificaciones del equipo de administración. De manera que la presentación del resumen curricular del equipo de administración no es cualquier cosa, por lo que cada currículo se debe preparar con cuidado.

Cada capítulo en esta parte del libro (capítulos 6 a 12) termina con una serie de ejercicios especiales que lo guiarán a lo largo del proceso de redactar un plan de negocios. Es necesario reflexionar con cuidado en las preguntas que se hacen en esas series de ejercicios y contestarlas. Las series se titulan “El plan de negocios: los fundamentos”, debido a que abordan aspectos que son importantes para una nueva iniciativa de negocios, ya que proporcionan pautas para la preparación de las diferentes secciones de un plan de negocios.

4 Ofrecer consejos prácticos sobre la redacción de un plan de negocios.

Cómo hacer una presentación efectiva por escrito

Cuando se trata de hacer una presentación efectiva, una vez más debemos hacer hincapié en que la calidad de un plan de negocios depende de la calidad de la oportunidad de negocios que le sirve de fundamento. Una vez más, el plan no es el negocio. Una buena presentación no puede rescatar a un nuevo negocio mal concebido. Pero, por otra parte, se puede destruir sun buen concepto si una presentación no logra una comunicación efectiva.

Los emprendedores tienden a cometer varios errores cuando preparan un plan de negocios. Es vital que usted evite esos errores si quiere que los lectores consideren con seriedad su plan de negocios. A continuación se ofrecen algunas recomendaciones que lo ayudarán a evitar algunos de los errores comunes.[16]

INSISTIR EN LA CONFIDENCIALIDAD Indique de forma prominente que toda la información incluida en el plan es propiedad de la empresa y es confidencial. Numere cada ejemplar del plan y dé razón de cada ejemplar en circulación, pidiendo a todos los destinatarios que acusen recibo por escrito. Cuando una nueva iniciativa se basa en una tecnología protegida, sea cauteloso cuando divulgue cierta información, por ejemplo los detalles de un diseño tecnológico, o los detalles específicos altamente sensibles de una estrategia de marketing, incluso a un inversionista potencial. Pero aun cuando debe ser cauteloso en lo que concierne a revelar una información protegida, no le debe preocupar demasiado que algunos tomen su idea y "acaben con usted". Si llegara a suceder, eso tal vez sugiere que usted era la persona equivocada para iniciar el negocio.

UTILIZAR UNA BUENA GRAMÁTICA No hay nada que desanime más rápidamente a un lector que un plan de negocios mal redactado. Busque un buen editor y después revise, revise, revise.

LIMITAR LA PRESENTACIÓN A UNA EXTENSIÓN RAZONABLE La meta no es redactar un plan de negocios muy largo, sino un buen plan de negocios. Las personas que leen los planes de negocios aprecian la brevedad y la consideran como una indicación de la capacidad de usted para identificar y describir de forma organizada los factores importantes que determinarán el éxito de su empresa. En todas las secciones del plan, en especial en el resumen ejecutivo, vaya rápidamente al punto.

BUSCAR UNA APARIENCIA ATRACTIVA Y PROFESIONAL Para añadirle interés y ayudar a la comprensión del lector, utilice de forma liberal, pero efectiva, auxiliares visuales, como gráficas, figuras y resúmenes tabulares. Sin embargo, el plan debe estar encuadernado en un formato de hojas sueltas y sujetas con tres anillos, para facilitar las futuras revisiones, no encuadernado como un libro e impreso en papel brillante con imágenes y gráficas ostentosas.

PROPORCIONAR UNA EVIDENCIA SÓLIDA PARA LAS AFIRMACIONES Con demasiada frecuencia, los emprendedores hacen declaraciones amplias sin datos sólidos que las respalden. Se debe proporcionar un apoyo factual para cualesquiera afirmaciones que se hacen o seguridades que se dan. Por ejemplo, cuando promete proporcionar un servicio superior o explica el atractivo del mercado, incluya una poderosa evidencia de apoyo. En breve, el plan debe ser creíble.

DESCRIBIR EL PRODUCTO EN TÉRMINOS SENCILLOS Presente su producto o servicio en términos sencillos y comprensibles y evite la tentación de utilizar demasiada jerga de la industria. Responda a la pregunta, ¿Por qué alguien desearía comprar nuestro producto o servicio?"

ENFATIZAR EN LAS CALIFICACIONES DEL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN Por lo común, los inversionistas buscan primero la sección del equipo de administración, en especial en términos de la experiencia pertinente y sólo entonces evalúan el producto o servicio. Sin las personas apropiadas en la administración, los inversionistas muy rara vez mostrarán interés.

ANALIZAR EL MERCADO A FONDO Todos tienen competidores. Es casi seguro que el hecho de decir, "No tenemos ninguna competencia" hará que los lectores se muestren escépticos. Usted debe mostrar en su plan en dónde tiene cabida su producto en el mercado y cuáles son las fortalezas y debilidades de sus competidores. De ser posible, incluya estimados de la participación de mercado y los niveles de utilidades de esos competidores.

INCLUIR ESTADOS FINANCIEROS QUE NO SEAN DEMASIADO DETALLADOS NI INCOMPLETOS Los emprendedores tienden a errar, ya sea proporcionando estados financieros incompletos, o bien, incluyendo una página tras otra de monótonos datos financieros. También son víctimas de la tentación de mostrarse demasiado optimistas, incluso hasta el punto de ponerse a soñar, lo que les da a los inversionistas la idea de que no tienen la menor idea de lo que se necesita para administrar una empresa. En términos de un plan completo, usted debe proporcionar una lista exhaustiva de los supuestos que son la base de la información financiera. Lo que es más importante, asegúrese de que las cifras tengan sentido.

NO OCULTAR LOS PUNTOS DÉBILES, IDENTIFICAR LAS FALLAS FATALES EN POTENCIA Un aspecto difícil de la redacción de un plan de negocios es abordar de forma efectiva los problemas o los puntos débiles, y todas las empresas los tienen. Un emprendedor, deseando causar una buena impresión, puede llegar a sentirse tan fascinado con una oportunidad que no puede ver las fallas fatales en potencia. Por ejemplo, un emprendedor tal vez no pregunte, "¿Cuál es el

posible impacto de la nueva tecnología, el comercio electrónico o un cambio en la demanda del consumidor sobre el negocio propuesto?" Y el hecho de ignorar o encubrir un aspecto negativo cuando se trata de reunir capital puede ser nocivo e incluso fatal. Si hay puntos débiles en el plan, los inversionistas los encontrarán. En ese momento, la pregunta del inversionista será, "¿Qué otra cosa no me ha dicho?" La mejor forma de manejar de forma apropiada los puntos débiles es ser franco y directo y tener un plan de acción que aborde el problema con efectividad. Dicho de otra manera, la *integridad es importante*.

Las pautas anteriores están diseñadas para ayudarlo a evitar características que no son aceptables para los lectores frecuentes de los planes de negocios. De lo contrario, el plan hará desmerecer a la oportunidad misma y usted puede perder la posibilidad de aprovechar una buena oportunidad. Lo ideal es pedir a empresarios experimentados que proporcionen sus perspectivas

Vivir el sueño — Desafíos empresariales

Cómo abordar el cambio en una empresa que inicia



© Aroma Kitchen & Winebar. Cortesía de Workhouse Publicity.

Imagine que está construyendo un restaurante de sándwiches y se encuentra hundido hasta las rodillas en la construcción, cuando de pronto comprende que debe hacer un cambio importante en su plan de negocios con el fin de tener éxito.

Eso fue exactamente en donde se encontraron Alexandra Degiorgio y Vito Polosa, el equipo de esposos. A mediados de 2004, su plan original de abrir un bar de sándwiches en su localidad en la ciudad de Nueva York; se interrumpió de manera abrupta cuando su continua investigación de mercados reveló que no era probable que la demografía de su área apoyara la idea de un restaurante así. "[Localmente] la edad promedio era de alrededor de 30 años, el ingreso era alto y los [residentes] tenían un alto nivel educacional", dice Degiorgio. "Hay mucha competencia para tener algo único". Degiorgio, de 39 años y Polosa, de 33, pensaron que un cambio a la mitad del camino era la decisión apropiada. Su solución fue crear Aroma Kitchen & Winebar, un restaurante gourmet italiano.

Algo increíblemente importante para cualquier negocio que inicia es cuidarse de un viento de cambio. "Los emprendedores deben comprender lo que está sucediendo en el mercado en general", dice David Zahn, presidente de StartUpBuilder.com, un sitio web de suscripción que conecta a quienes inician un negocio con expertos en la materia.

Si usted descubre la necesidad de cambiar algo pequeño o grande en su plan de negocios, no se deje invadir por el pánico. Concédase más tiempo para empezar, como lo hicieron Degiorgio y Polosa, que demoraran la gran inauguración con el fin de terminar la construcción de su salón comedor con cocina completa.

Como observa Zahn, "[Algunos] emprendedores tiran al bebé junto con el agua de la bañera y dicen, 'Debemos acabar con toda la idea'. No necesariamente. Reflexionen en la [idea] original que los hizo apasionarse por esa empresa. Tal vez con algunas modificaciones, la premisa básica [puede ser] muy similar."

El plan revisado de Degiorgio y Polosa conservó la idea de un lugar para comer pequeño e íntimo, pero el cambio de su especialidad les permitirá atender a sus clientes elitistas y lograr ventas anuales de casi $700,000.

Recuerde que su plan de negocios es algo viviente, si es necesario modificarlo, sea lo bastante ágil como para hacerlo. Revise todos los sí, los soportes, las contingencias y los escenarios de desastre que pueda. Según dice Zahn: "No se aferre demasiado a su plan inicial; la administración de una empresa requerirá flexibilidad".

Fuente: Nichole L. Torres, "Dealing with Startup Change", *Entrepreneur*, tomo 34, número 10 (octubre de 2006), http://www.entrepreneur.com/startingabusiness/startupbasics/article167848.html, con acceso el 15 de febrero de 2007.

http://www.aromanyc.com

del concepto del negocio y de la efectividad de la presentación del plan de negocios. Ellos saben cuáles son los campos minados que se deben evitar.

Presentación del plan de negocios a los inversionistas

5 Explicar qué es lo que buscan los inversionistas en un plan de negocios.

Muchas empresas pequeñas no requieren capital externo, excepto en forma de pequeños préstamos. Pero cuando hay una necesidad considerable de capital externo, tanto los inversionistas como los acreedores utilizan el plan de negocios para comprender la nueva iniciativa de negocios, el tipo de producto o servicio que ofrecerá, la naturaleza del mercado y las calificaciones del emprendedor y del equipo de administración. En el mundo actual, un inversionista sofisticado muy rara vez considerará invertir en un nuevo negocio sin antes haber revisado un plan de negocios preparado de forma apropiada.

Mark Stevens, un asesor de pequeñas empresas, expresa muy bien la importancia del plan de negocios cuando se trata con inversionistas:

> *Si usted se siente inclinado a considerar el plan de negocios simplemente como otra parte del papeleo inútil, ha llegado el momento de que cambie de actitud. Cuando está iniciando un negocio, los inversionistas, de manera justificable, desearán saber muchas cosas acerca de usted y sus calificaciones para administrar un negocio y desearán ver un plan paso a paso de la forma en la cual usted pretende que tenga éxito.*[17]

Si usted está preparando un plan de negocios con el fin de buscar una cantidad considerable de capital externo, debe comprender la perspectiva básica del inversionista y ver el mundo como lo ve él, es decir, debe pensar como lo hace el inversionista. Sin embargo, la mayoría de los emprendedores percibe una nueva iniciativa de negocios de forma muy diferente a la del inversionista. Por lo común, el inversionista se enfoca en el potencial positivo del negocio que está iniciando, en lo que sucederá si todo resulta bien. El inversionista potencial, por otra parte, desempeña el papel del escéptico, pensando más en lo que podría resultar mal. Daniel Lubin, un inversionista en pequeñas empresas, reconoce, "Lo primero que busco es una mentira o una información deficiente, una razón para descartarla".[18] La falla del emprendedor en reconocer la diferente en la perspectiva casi siempre asegura un rechazo de parte de los inversionistas.

En el nivel más básico, un inversionista potencial tiene una sola meta: maximizar el rendimiento potencial sobre una inversión mediante los flujos de efectivo que se recibirán y al mismo tiempo minimizar la exposición al riesgo. Incluso los inversionistas en negocios que inician, como los capitalistas de riesgo, de quienes se piensa que aceptan asumir riesgos, desean minimizar el riesgo. Lo mismo que cualquier inversionista bien informado, buscan formas de dirigir los riesgos hacia otros, por lo común hacia el emprendedor.

Debido a las perspectivas fundamentalmente diferentes del inversionista y del emprendedor, la pregunta importante es, "¿Cómo redacto un plan de negocios que atraiga el interés de un inversionista potencial?" No hay una respuesta fácil, pero dos hechos son pertinentes; los inversionistas tienen un lapso de atención muy breve y ciertas características atraen a los inversionistas, mientras que otras los ahuyentan.

El breve lapso de atención de los inversionistas

Kenneth Blanchard y Spencer Johnson escribieron un prestigioso libro acerca de ser ejecutivo en un minuto, es decir, un gerente que practica principios que pueden aplicarse rápidamente y producen grandes resultados.[19] Los inversionistas en empresas que inician y en aquellas que se hallan en su primera etapa son, en cierto sentido, inversionistas de un minuto. Como reciben muchos planes de negocios, no pueden estudiarlos todos a fondo. Tim Smith, un ex funcionario de Capital Southwest Corporation, una empresa de capital de riesgo con sede en Dallas, observó: "Recibimos unos 300 planes o más por año, pero sólo invertimos en tres o cuatro empresas en un año determinado. Por consiguiente: no podemos darnos el lujo de analizar a fondo cada propuesta".[20] En la competencia anual de planes de negocios en Rice University en Houston, Texas, los equipos competidores de diferentes universidades sólo disponen de 15 minutos para presentar su iniciativa de negocios. En la competencia de 2007, el ganador salió de allí con $175,000. ¡Nada mal para una presentación de 15 minutos! Por supuesto, está involucrado en algo más que la presentación, pero el punto es que usted debe ser capaz de presentar su concepto en forma concisa y efectiva.

Un ejemplo del breve lapso de atención que un inversionista tiene para los planes fue atestiguado recientemente por uno de los autores de este libro, al entregar a un posible inversionista

un plan de negocios de un emprendedor con el que tenía una relación personal. El plan estaba bien redactado e identificaba claramente una necesidad. Aunque el inversionista fue cortés y escuchó con cuidado, en cinco minutos tomó la decisión de no considerar la propuesta. Un vistazo rápido al resumen ejecutivo no despertó su interés, y la plática cambió pronto a otros asuntos. Tal vez estemos exagerando al decir que los inversionistas en empresas que inician o que se hallan en su primera etapa son inversionistas de un minuto, pero incluso cinco minutos no dan mucho tiempo para trabajar.

Características del plan de negocios que atraen o alejan a los inversionistas

Para conseguir capital de inversionistas externos, el plan de negocios debe hablar en el lenguaje del inversionista. El emprendedor debe saber qué es importante y qué no lo es y cómo presentar la

Figura 6-6 *Glosario de términos de planes de negocios*

Lo que dicen	***y lo que en realidad quieren decir***
En forma conservadora, proyectamos. . .	Leímos un libro que dice que tenemos que ser una empresa de $50 millones en cinco años e hicimos la ingeniería de reversa de los números.
Hicimos nuestro mejor cálculo y lo dividimos entre 2…	Accidentalmente lo dividimos entre 0.5.
Proyectamos un margen de 10%. . .	No modificamos ninguno de los supuestos de la plantilla del plan de negocios que descargamos de Internet.
El proyecto está 98% terminado. . .	Completar el 2% restante tomará el doble del tiempo que nos tomó preparar lo que ya está listo, y costará el doble.
Nuestro modelo de negocio ha sido probado. . .	Si usted toma la evidencia de la semana pasada en la mejor de nuestras 50 ubicaciones y la extrapola a todas las demás.
Tenemos una ventaja de seis meses. . .	Tratamos de no saber cuántas otras personas tienen una ventaja de seis meses.
Sólo necesitamos una participación de 10 por ciento del mercado.	Igual que las 50 otras empresas de nuevo ingreso a las que están fondeando.
Los clientes están pidiendo a gritos nuestro producto. . .	Todavía no les hemos pedido que lo paguen. Además, todos nuestros clientes actuales son familiares.
Somos los fabricantes de bajo costo. . .	Todavía no fabricamos nada, pero confiamos en que lo podremos hacer.
No tenemos competencia. . .	Sólo IBM, Microsoft, Netscape y Sun han anunciado planes para ingresar en este negocio.
Nuestro equipo de administración tiene mucha experiencia. . .	Consumiendo el producto o servicio.
Un grupo selecto de inversionistas está considerando el plan. . .	Enviamos un ejemplar del plan a todos los que aparecen en la Guía Pratt.
Buscamos un inversionista de valor agregado. . .	Buscamos un inversionista pasivo y tonto.
Si usted invierte en nuestros términos, ganará una tasa de rendimiento de 68%. . .	Si todo lo concebible resultara bien, usted podría recuperar su dinero.

Fuente: William A. Sahlman, “How to Write a Great Business Plan”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1997, p. 106.

idea o el concepto del negocio en una forma que signifique algo para el inversionista. De otra manera, el emprendedor de inmediato perderá credibilidad, y una posible fuente de financiamiento.

Por una parte, los inversionistas están más *orientados al mercado* que al *producto,* ya que saben que la mayoría de los inventos patentados nunca les reditúa un centavo a los inventores. La esencia del proceso emprendedor es identificar nuevos productos o servicios que satisfacen una necesidad identificable de los clientes. Por tanto, es esencial que el emprendedor comprenda las preocupaciones de los inversionistas acerca de la respuesta de los clientes meta y un nuevo producto o servicio.

Lo mismo que cualquier lector de un plan de negocios, los inversionistas requieren que el plan sea creíble. En varias ocasiones los autores hemos tenido la oportunidad de observar a los emprendedores cuando presentan su plan de negocios a los inversionistas potenciales. Más de una vez un emprendedor ha presentado proyecciones financieras que eran extremadamente optimistas, más allá de lo creíble. La oportunidad habría sido atractiva incluso con proyecciones más conservadoras. Pero en vez de ajustar los pronósticos para hacerlos más creíbles para el inversionista, el emprendedor siguió argumentando que las cifras ya eran "conservadoras". No es de sorprender que el inversionista se haya negado a hacer la inversión en esos casos.

Bill Sahlman, de la Escuela de negocios de Harvard, ha visto muchos planes de negocios en su época y ha escuchado la mayoría de las "líneas" que utilizan los emprendedores cuando hacen su presentación con los inversionistas. En forma un tanto irónica, Sahlman nos dice cómo interpretan los inversionistas el lenguaje de un emprendedor en su "Glosario de términos de planes de negocios" (vea la figura 6-6). Al redactar y presentar un plan de negocios, usted deseará tener en mente lo escéptico que es probable que sea su auditorio. Como lo ilustra Sahlman, una presentación que no es creíble para los inversionistas acaba con las negociaciones.

Los inversionistas se decepcionan rápidamente con los planes que contienen una página tras otra de proyecciones financieras generadas por computadora, sugiriendo, intencionalmente o no, que el emprendedor puede predecir con mayor exactitud lo que sucederá. El inversionista experimentado sabe que no es así.

Prospecto (memorando de oferta)
Documento que contiene toda la información necesaria para satisfacer los requerimientos federales respecto a advertir a los inversionistas potenciales acerca de los posibles riesgos de la inversión.

Por último, debemos comprender que el plan de negocios no es un documento legal para reunir realmente el capital necesario. Cuando llegue el momento de solicitar la inversión, se debe utilizar un **prospecto**, o **memorando de oferta**. Este documento contiene toda la información necesaria para satisfacer los requerimientos federales respecto a advertir a los inversionistas potenciales acerca de los posibles riesgos de la inversión. Pero debido a que el prospecto solo no es un documento de marketing efectivo con el cual vender un concepto, un emprendedor debe utilizar primero el plan de negocios para despertar el interés en la puesta en marcha. Después debe ir seguido de un memorando de oferta formal para aquellos inversionistas que parecen genuinamente interesados.

Recursos para la preparación de un plan de negocios

6 Identificar las fuentes de ayuda disponibles para la elaboración de un plan de negocios.

Cuando se redacta un plan de negocios, es importante saber qué es lo que da resultado y aquello que no lo da. Hay muchos libros, sitios web y software y usted los puede utilizar para que lo guíen paso a paso a lo largo de la preparación de un plan de negocios.[21] (Al final de este capítulo aparece una lista de algunos de esos recursos.) Esos recursos pueden ser inapreciables. Sin embargo, en general se debe resistir a la tentación de adaptar un plan de negocios existente para su propia utilización. El cambio de las cifras y las palabras del plan de negocios de otra empresa, simplemente no es efectivo.

Planeación de negocios asistida por computadora

La utilización de una computadora facilita de forma considerable la preparación de un plan de negocios. Por ejemplo, su capacidad de procesamiento de palabras puede acelerar la redacción de las secciones narrativas del informe. De forma similar, las hojas electrónicas de cálculo sirven para apoyar la preparación de los estados financieros que deben incluirse en el plan.

Se ha diseñado diversidad de software para ayudar a un emprendedor a reflexionar profundamente en los aspectos importantes en el lanzamiento de un nuevo negocio y organizar sus pensamientos para crear una presentación efectiva. Sin embargo, ese software no puede producir un plan único, por lo que puede limitar la creatividad y la flexibilidad del emprendedor. Recuerde que no hay un procedimiento sencillo para redactar un plan de negocios, ninguna "fórmula segura de éxito", a pesar de lo que los anuncios de software puedan proclamar. Sin embargo, si usted reconoce sus limitaciones, puede utilizar ese software de planes de negocios para facilitar el proceso.

Ayuda profesional en la planeación de negocios

Como ya se mencionó, los fundadores de empresas son hacedores muy destacados, y la evidencia sugiere que más vale que lo sean, si su nueva iniciativa ha de tener éxito. Además, la mayoría de los emprendedores carece de amplia experiencia y conocimientos, así como la inclinación que se requiere para la planeación.

Un emprendedor que no puede responder a las preguntas difíciles acerca de su negocio, tal vez necesitará apoyarse en un asesor en planeación, alguien acostumbrado a colaborar con pequeñas empresas, empresas de nueva creación y propietarios que carecen de experiencia en administración financiera. Esos asesores incluyen contadores, especialistas en marketing, abogados (de preferencia con orientación empresarial), organizaciones incubadoras, corporaciones de desarrollo de pequeñas empresas (SBDC, por sus siglas en inglés) y oficinas regionales y locales para el desarrollo económico.

Un banquero de inversión o intermediario financiero puede redactar un plan de negocios como parte de los esfuerzos globales de obtención de fondos de una empresa. Sin embargo, como lo explica Jill Andresky Fraser: "Su estrategia le costará, usted podrá pagar honorarios por hora así como un porcentaje variable sobre la cantidad recaudada, o incluso una participación en el capital. Sin embargo, un intermediario bien elegido tendrá contactos de los que usted carece, e incluso le puede ayudar a reformular por completo su plan de negocios".[22]

La Small Business Administration (SBA) y el Service Corps of Retired Executives (SCORE) también pueden ser útiles. Ambas organizaciones tienen programas para presentar a los propietarios de empresas con asesores voluntarios expertos que los apoyarán.

Otra fuente de ayuda es el Programa de Capacitación Empresarial FastTrac, patrocinado por el Centro Kauffman de liderazgo empresarial, ubicado en Kansas City. Ubicado en universidades, cámaras de comercio y centros de desarrollo para pequeñas empresas (SBDC) de todo el país, el programa FastTrac enseña los puntos básicos de desarrollo del producto, reconocimiento del concepto, estrategias financieras e investigación de mercados, al tiempo que ayuda a los emprendedores a elaborar un plan de negocios redactado de forma resumida, gradual y bien organizada.

La obtención de ayuda en la preparación de un plan de negocios no libera al emprendedor de la responsabilidad de ser el principal encargado de la planeación. Sus ideas siguen siendo esenciales para la elaboración de un plan realista y creíble.

Mantener la perspectiva correcta

7 Mantener la perspectiva correcta al redactar un plan de negocios.

Para resumir, argumentamos que el plan de negocios tiene un lugar importante en el inicio y crecimiento de una empresa. Como se sugirió en el capítulo, la redacción de un plan efectivo es importante para los propósitos internos de la empresa y narrar su historia a los posibles inversionistas que podrían contribuir a su éxito. Pero se debe utilizar un criterio sano para decidir si se debe planear y cuánto, de acuerdo con las circunstancias. No se puede aplicar una sola respuesta a todas las situaciones. Además, es importante evitar la idea errónea que tienen muchos emprendedores de que un buen plan de negocios asegurará el éxito. El plan de negocios, sin importar lo

Desde su punto de vista: Permanecer enfocado

Winston Wolfe



Si alguien me preguntara cuál creo que es el rasgo de personalidad más importante para un emprendedor, diría que es la capacidad de permanecer enfocado.

En primer lugar, usted debe permanecer enfocado en las metas que tiene para su empresa. No pierda de vista la visión que tiene en su plan de negocios. Tenga en mente que no puede ser todo para todos. Si lo intenta, acabará no siendo nada para nadie.

Siempre me ha sorprendido ver lo fácil que el enfoque original de una junta se desvíe. Si usted se reúne con tres o cuatro de sus empleados clave, haga que el enfoque de la discusión se mantenga en la dirección apropiada. Resuelvan el problema y no se distraigan. Y, en el proceso, usted les enseñará a sus empleados el valor de mantenerse enfocados.

Sea intenso y manténgase enfocado, no sólo para que eso lo ayude a resolver los problemas, sino que también hará que sea un líder más efectivo.

bueno que sea, no es el negocio. El desarrollo de un buen negocio implica mucho más que eso. Un buen plan de negocios conduce al éxito a una empresa sólo cuando el emprendedor y el equipo de administración lo llevan a cabo de forma apropiada.

La redacción de un plan de negocios se debe considerar como un proceso continuo y no como un medio para llegar a un fin. De hecho, cuando se redacta un plan, el proceso es tan importante como el resultado final, lo que para algunos emprendedores es difícil de aceptar, dada su orientación a los resultados finales en dinero. Pero este punto merece repetirse: *La redacción de un plan de negocios es, sobre todo, un proceso continuo y sólo de forma secundaria es el medio para alcanzar un resultado. El proceso es tan importante como el producto terminado, si no es que más.*

Aun cuando su plan presenta la visión y las metas de la empresa, muy rara vez refleja lo que en realidad sucede. Con una nueva puesta en marcha hay demasiados hechos inesperados que pueden afectar el resultado final. De manera que un plan de negocios es, en gran parte, una oportunidad para que el emprendedor y el equipo de administración piensen en los posibles impulsores clave del éxito o fracaso de la nueva iniciativa. La anticipación de diferentes escenarios y las consecuencias que se derivan de ellos pueden incrementar de forma significativa la adaptabilidad de un emprendedor, una cualidad esencial, en particular cuando existe tanta incertidumbre.

Ahora que usted está consciente del papel que desempeña el plan en una nueva iniciativa de negocios, ya está preparado para los capítulos 7 a 12, en los que se examinará con mayor detalle cada uno de los componentes del plan.



Una mirada **RETROSPECTIVA**

1. Explicar el propósito y los objetivos de los planes de negocios.

- Un plan de negocios es un documento en el que se explica la idea básica que es la razón de un negocio y se describen las diversas consideraciones relacionadas con su puesta en marcha. Debe describir en dónde se encuentra actualmente el emprendedor, indicar a dónde desea ir y cómo se propone llegar allí.
- Un plan de negocios tiene tres objetivos fundamentales: 1) identificar la naturaleza y el contexto de una oportunidad de negocios, 2) presentar el enfoque que el emprendedor planea adoptar para aprovechar la oportunidad y 3) reconocer los factores que determinarán si la iniciativa tendrá éxito.

2. Dar la razón fundamental para redactar (o no redactar) un plan de negocios cuando se pone en marcha una nueva iniciativa de negocios.

- Los estudios que tratan de probar si los emprendedores que tienen planes de negocios se desempeñan mejor que los que no los tienen han producido resultados mixtos. Algunos hallazgos sugieren una relación; otros no.
- Lo que al final importa no es redactar un plan, sino implementarlo. La meta es ejecutarlo.
- Un emprendedor debe encontrar el equilibrio apropiado entre planeación y adaptabilidad.
- Los beneficios de un plan de negocios dependen de las circunstancias individuales que rodean la puesta en marcha.
- La mayoría de los empresarios necesita la disciplina que acompaña a la redacción de un plan de negocios. Un plan por escrito ayuda a asegurar una cobertura sistemática y completa de los factores que se van a considerar al iniciar una nueva empresa.
- Un plan de negocios ayuda a un emprendedor a comunicarles su visión a los empleados actuales y potenciales de la empresa.
- Al incrementar la credibilidad de la empresa, un plan de negocios sirve como una efectiva herramienta de ventas con los clientes y proveedores potenciales, así como con los inversionistas.
- Un plan resumido es una forma breve del plan de negocios que presenta sólo los aspectos más importantes y las proyecciones para la empresa.
- Un plan amplio sólo es benéfico cuando 1) describe una nueva oportunidad (la puesta en marcha), 2) se enfrenta a un cambio importante en el negocio o el entorno externo (cambios en la demografía, una nueva legislación o tendencias de desarrollo de la industria), o 3) explica una situación compleja del negocio.

3. Describir el contenido y formato preferidos de un plan de negocios.

- El equipo emprendedor, la oportunidad, los recursos, la estructura de financiamiento y la “perspectiva amplia” son todos factores interdependientes que se deben considerar cuando se piensa en el contenido de un plan de negocios.
- Las secciones clave de un plan de negocios son 1) portada, 2) contenido, 3) resumen ejecutivo, 4) análisis de la industria, del cliente meta y del competidor, 5) descripción de la empresa, 6) plan de productos o servicios, 7) plan de marketing, 8) plan de operaciones y desarrollo, 9) equipo de administración, 10) riesgos

críticos, 11) oferta, 12) plan financiero y 13) apéndice de documentos de apoyo.

4. Ofrecer un consejo práctico acerca de la redacción de un plan de negocios.

- Insista en la confidencialidad.
- Utilice una buena gramática.
- Haga que la presentación sea de una extensión razonable.
- Busque una apariencia atractiva y profesional.
- Proporcione una evidencia sólida de cualesquiera afirmaciones.
- Describa el producto en términos comprensibles.
- Haga hincapié en la calidad del equipo de administración.
- Analice a fondo el mercado.
- Incluya estados financieros que no sean demasiado detallados ni incompletos.
- No oculte los puntos débiles; trate de explicar las fallas potenciales.

5. Explicar qué es lo que buscan los inversionistas en un plan de negocios.

- Cuando redacte el plan de negocios, recuerde que 1) los inversionistas tienen un lapso de atención breve y 2) ciertas características atraen a los inversionistas, mientras que otras los alejan.
- Cuando solicita financiamiento, un emprendedor debe utilizar primero el plan de negocios para despertar el interés en el negocio que va a iniciar y después debe presentar un memorando de oferta formal para solicitar la inversión de aquellos inversionistas que parecen genuinamente interesados.

6. Identificar las fuentes de ayuda disponibles para la elaboración de un plan de negocios.

- Existen diversos libros, sitios web y software disponibles que pueden ayudar en la elaboración de un plan de negocios.
- Los profesionales con expertise en planeación, por ejemplo abogados, contadores y especialistas en marketing, pueden brindar sugerencias y ayuda útiles en la elaboración de un plan de negocios.
- La Small Business Administration (SBA), el Service Corps of Retired Executives (SCORE) y el FastTrac Entrepreneurial Training Program también pueden ser útiles.

7. Mantener la perspectiva correcta al redactar un plan de negocios.

- A pesar de los beneficios potenciales de un plan bien redactado, se debe mostrar un buen criterio al decidir cuánto se debe planear, en vista de las circunstancias específicas.
- El plan de negocios, sin importar lo benéfico que pueda ser, no es el negocio. Un buen plan de negocios conduce a una empresa exitosa sólo cuando el emprendedor y el equipo de administración lo aplican de forma efectiva.
- Un plan de negocios se puede considerar como una oportunidad para que el emprendedor y el equipo de administración piensen en los impulsores clave que pueden determinar el éxito o el fracaso de una nueva iniciativa de negocios.

Términos **CLAVE**

plan de negocios, p. 151
plan resumido, p. 155
plan extenso, p. 155
resumen ejecutivo, p. 157
plan de productos y/o servicios, p. 162
plan de marketing, p. 162
plan de operaciones y desarrollo, p. 163
equipo de administración, p. 163
riesgos críticos, p. 163
oferta, p. 163
plan financiero, p. 164
estados financieros proforma, p. 164
prospecto (memorando de oferta), p. 169

Preguntas para **ANÁLISIS**

1. Describa lo que quieren decir los emprendedores cuando hablan de un plan de negocios.
2. ¿Cuándo debe usted redactar un plan de negocios? ¿Cuándo tal vez no sería necesario, o ni siquiera aconsejable, elaborar uno?
3. Explique los dos tipos de planes de negocios. ¿En qué situación(es) utilizaría cada tipo de plan?
4. ¿Cómo podría ser útil un plan de negocios para las personas externas a la empresa?

5. ¿Por qué es tan importante el resumen ejecutivo?
6. ¿En qué sentidos puede diferir la perspectiva de un emprendedor de la de un inversionista en términos del plan de negocios?
7. Describa las principales secciones que se deben incluir en un plan de negocios.
8. Si el estado de resultados de un plan financiero muestra que la empresa será rentable, ¿por qué es necesario un estado de flujo de efectivo?
9. Describa los errores comunes que cometen los emprendedores cuando redactan un plan de negocios.
10. Analice si un inversionista bien preparado en realidad tomaría una decisión basándose en una revisión de cinco minutos de un plan de negocios.
11. Se dice que los inversionistas están más orientados al mercado que al producto. ¿Qué significa esto? ¿Cuál es la lógica que respalda esta orientación?
12. ¿Qué ventajas se logran al utilizar una computadora en la preparación de las secciones de narración de un plan de negocios? ¿En la preparación de un plan financiero?

Usted **DECIDE**

SITUACIÓN 1

Cuando crearon Round Table Group (RTG) Inc., Russ Rosenstein y Robert Hull visualizaron una empresa que ofreciera compras de expertise intelectual en una sola parada. Deseaban ayudar a gente de negocios, consultores en administración y abogados litigantes a obtener respuestas de pensadores sobresalientes a preguntas importantes en cualquier lugar del mundo vía Internet.

El plan de RTG era tener una especie de equipo SWAT de profesores que respondieran las preguntas con base en su área de expertise. Un equipo podría constar de uno o dos profesores, que se comunicarían con el cliente mediante correo electrónico, teléfono o videoconferencias, respecto a proyectos que requirieran unas cuantas horas o semanas de participación. En el modelo tradicional de consultoría en administración, el trabajo en un proyecto a menudo dura hasta dos años, y el grupo consta de analistas subalternos, gerentes y socios.

RTG reunió una base de datos constituida principalmente por 3,000 profesores universitarios disponibles para ser consultados según fuera necesario. Los costos fijos de la empresa serían pocos, porque se pagaría a los profesores sólo cuando efectuaran un trabajo facturable. Pero pronto surgió un inconveniente inesperado. Los clientes de RTG deseaban que la empresa comenzara a actuar más como una firma de consultoría tradicional. Los ejecutivos de negocios deseaban contacto cara a cara con los profesores que estaban brindando la asesoría. También querían palpar números y ver análisis de seguimiento. Además deseaban investigaciones actualizadas, hechas *ex profeso*.

Eso ha llevado a RTG a una encrucijada. ¿Debe tratar de convertirse en una firma tradicional de consultoría en administración, o seguir su misión original de asesorar por medio de Internet y enlaces virtuales?

Tomar la primera senda significaría prestar apoyo a sus clientes, agregando infraestructura y formalizando sus operaciones dividiéndolas en distintas especialidades. Eso tendría la desventaja de desvanecer la diferenciación ante su competencia. Pero si se tomara la segunda se correría el riesgo de desalentar a los clientes que desean más.

Fuente: Elena De Lisser, "A Plan May Look Good, but Watch Out for the Real World", Startup Journal, 24 de agosto de 1999, *The Wall Street Journal Online*, (http://www.startupjournal.com/howto/management/199908240948-lisser.html, con acceso el 15 de enero de 2007.

Pregunta 1 ¿Cuál es el problema básico que Rosenstein y Hull deben resolver?

Pregunta 2 ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del método propuesto de consultoría en línea y del método tradicional de consultoría?

Pregunta 3 ¿Qué considera que Rosenstein y Hull deben hacer?

SITUACIÓN 2

Un joven periodista está pensando lanzar una nueva revista dedicada a la fauna salvaje, el mundo vegetal y la naturaleza en torno al planeta. El aspirante a empresario tiene el propósito de que cada ejemplar contenga varios artículos sobre los peligros y beneficios de los incendios forestales, un reportaje sobre el Parque Nacional Rocky Mountain, las flores silvestres que se encuentran a grandes alturas y el peligro de la lluvia ácida, por ejemplo. La revista incluirá numerosas fotografías a color, y los artículos serán técnicamente precisos y redactados de forma interesante. A diferencia de *National Geographic,* la publicación planeada evitará artículos que traten sobre cultura general y se limitará a tratar temas muy relacionados con el mundo natural. Suponga que usted es un posible inversionista que revisa el plan de negocios preparado por este periodista.

Pregunta 1 ¿Cuáles son las preguntas más urgentes a las que desearía que respondiera el plan de marketing?

Pregunta 2 ¿Qué detalles buscaría en el plan de administración?

Pregunta 3 ¿Considera que este emprendedor necesitaría obtener $1 millón o $10 millones como capital para iniciar? ¿Por qué?

Pregunta 4 A primera vista, ¿consideraría que la oportunidad puede ser potencialmente atractiva? ¿Por qué?

SITUACIÓN 3

John Martin y John Rose decidieron iniciar un nuevo negocio para elaborar bebidas sin gas. Creen que su ubicación en el este de Texas, cerca de agua de alta calidad, les daría una ventaja competitiva. Aunque Martin y Rose nunca han trabajado juntos, Martin tiene 17 años de experiencia

en la industria de las bebidas refrescantes. Rose vendió recientemente su empresa y tenía fondos para ayudar a financiar la nueva iniciativa; sin embargo, los socios necesitaban conseguir dinero adicional de inversionistas externos. Los dos estaban muy entusiasmados con la oportunidad y pasaron casi 18 meses desarrollando su plan de negocios. El primer párrafo de su resumen ejecutivo reflejaba su entusiasmo:

> *El mercado de "Nueva Era" es resultado de un incremento espectacular en la demanda de bebidas con valor nutritivo, con ingredientes ambientalmente seguros y aguas que nacen en manantiales profundos, limpios, libres de materias químicas y contaminantes. Argon Beverage Corporation elaborará y venderá una línea completa de bebidas burbujeantes de frutas, aguas de sabores y bebidas hidratantes que son de la más alta calidad y pureza. Estas bebidas tienen el mismo sabor atractivo que las bebidas refrescantes, pero utilizan los jugos de frutas más saludables, azúcares naturales y el agua más pura de manantial, que es el sello distintivo del mercado de bebidas "Nueva Era".*

Con la ayuda de un plan bien desarrollado, los dos tuvieron éxito en conseguir el capital necesario para iniciar el negocio. Arrendaron instalaciones y comenzaron la producción. Sin embargo, después de casi dos años no habían logrado los objetivos del plan. Había demasiados costos, y las utilidades no cumplían las expectativas.

Pregunta 1 ¿Qué problemas pueden haber contribuido al mal desempeño de la empresa?

Pregunta 2 Aunque se presentaron problemas en la ejecución del plan de negocios, la razón principal de las escasas utilidades resultó ser la malversación de fondos. Martin estaba desviando recursos para su uso personal, incluso había usado algunos materiales de construcción que la empresa había comprado para construir su casa. ¿Qué podría haber hecho Rose para evitar esta situación? ¿Cuáles son sus opciones después de consumado el hecho?

EJERCICIOS

1. En el apéndice A se proporciona el plan de negocios para Benjapon's, un restaurante tailandés en Boston. Con base en lo que leyó en este capítulo redacte un informe de una página de lo que le gusta y no del plan.
2. Un ex chef desea iniciar un negocio que suministre ayudantes eventuales de cocina (como chefs, cocineros de salsas, panaderos y cortadores de carne) a restaurantes que necesitan personal en periodos de fuerte demanda. Elabore un informe de una página en el que explique cuál sección o secciones del plan de negocios serían cruciales para esta nueva iniciativa y por qué.
3. Suponga que desea iniciar un servicio de tutoría de cursos elementales de contabilidad para estudiantes universitarios. Liste los beneficios que lograría con la redacción de un plan de negocios.
4. Entreviste una persona que haya iniciado un negocio en los últimos cinco años. Elabore un informe en el que describa la medida en que el emprendedor se ocupó de la planeación preliminar y sus puntos de vista acerca del valor de los planes de negocios.

Actividades en **INTERNET**

1. Como podrá imaginar, Internet está llena de recursos que pueden ayudar a elaborar un plan de negocios. Uno de estos sitios de planes de negocios es el Entrepreneur's Center en The Beehive.
   a. Vaya al sitio web de The Beehive en http://www.thebeehive.org/ y haga clic en el vínculo "Starting and Owing a Business" para acceder al Entrepreneur's Center. Haga clic en "Start Your Business" siga al vínculo "Build a Business" Plan. Antes de que pueda crear un miniplan, tendrá que registrarse (es gratis).
   b. Elabore un plan, imprímalo y evalúelo.
2. En este capítulo se presentan varias organizaciones, SBDC, SBA y SCORE, que pueden ser de gran utilidad durante la fase de planeación al iniciar su negocio.
   a. En el Beehive's Entrepreneur Center, en http://www.thebeehive.org/ecenter, y localice las oficinas de estas organizaciones y otras en su área que podrían serle útiles.
   b. Muchas de estas organizaciones locales tienen sitios web que ofrecen detalles de sus servicios, talleres y oportunidades que patrocinan. Revise

la información de varios de estos sitios. ¿Cuál es el que más le interesa? Explique brevemente por qué.

3. Se puede descargar en línea mucho del software diseñado para ayudar en la elaboración de un plan de negocios. Utilice Internet para probar dos aplicaciones diferentes de software. ¿Cuál prefiere? ¿Por qué?

Caso **6**

Adgrove.com (p. 630)
Este caso presenta el resumen ejecutivo de un plan de negocios.

Casos opcionales

Caso 7, eHarmony, p. 633

Caso 8, Silver Zephyr Restaurant, p. 635

El plan de negocios

Los fundamentos

En la parte 3 (capítulos 6 a 12) se tratan temas importantes al iniciar un nuevo negocio. En el capítulo 6 se presentó un panorama general del plan de negocios y su elaboración. Los capítulos 7 a 12 se enfocarán en los principales segmentos del plan de negocios, como el plan de marketing, el plan de organización y desarrollo, el plan de ubicación y el plan financiero. Después de que haya estudiado con cuidado estos capítulos tendrá los conocimientos necesarios para elaborar un plan de negocios.

Puesto que la aplicación de lo que se estudia facilita el aprendizaje, en la parte 3 se ha incluido al final de cada capítulo una lista de preguntas importantes que deberá resolver en la elaboración de un segmento particular de un plan de negocios. En este capítulo también se incluyen listas de libros, sitios web y software útil en la elaboración del plan de negocios.

Preguntas para la descripción de la empresa

Ahora que ha aprendido los conceptos principales de la elaboración de un plan de negocios, puede comenzar el proceso de elaborar su propio plan escribiendo una descripción general de la empresa. Al reflexionar en los temas clave al iniciar un negocio conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cuándo y dónde iniciará el negocio?
2. ¿Cuál es el historial de la empresa?
3. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
4. ¿Qué cambios se han hecho en la estructura o los propietarios?
5. ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra la empresa?
6. ¿Qué se ha logrado a la fecha?
7. ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa?
8. ¿Cuáles son su naturaleza y actividad básica de la empresa?
9. ¿Cuál es el producto o servicio principal?
10. ¿A qué clientes atenderá?
11. ¿Cuál es la forma de organización de la empresa?
12. ¿Cuáles son los estados económicos actual y proyectado de la industria?
13. ¿La empresa pretende convertirse en una que cotiza en los mercados de valores o en una candidata a ser adquirida por otras organizaciones, o los propietarios desean transferir la propiedad a la siguiente generación de la familia?

Libros para la elaboración del plan de negocios

Abrams, Rhonda M. M., *Successful Business Plan: Secrets and Strategies* (Atlanta, GA.: Rhonda, Inc., 2003).

Bangs, David H., *Business Plans Made Easy*, 3a. edición (Serie *Entrepreneur Made Easy*, 2005).

Bangs, David H., *The Business Planning Guide: Creating a Winning Plan for Success*, 9a. edición (Nueva York: Kaplan Professional Company, 2002).

Burke, Franklin, Jill E. Kapron y JIAN Tools for Sale, Inc., *BizPlanBuilder Express: A Guide to Creating a Business Plan with BizPlanBuilder*, segunda edición (Mason, OH: South-Western, 2007).

Bygrave, William D. y Andrew Zacharakis (editores), *The Portable MBA in Entrepreneurship*, tercera edición (Nueva York: John Wiley & Sons, 2003).

Deloitte & Touche, LLP, *Writing an Effective Business Plan* (Nueva York: autor, 2003).

Gumpert, David E., *How to Really Create a Successful Business Plan*, cuarta edición (Needham, MA: Lauson Publishing, 2003).

Harvard Business Review, *Harvard Business Review on Entrepreneurship* (Boston: Harvard Business Review Press, 1999).

Henricks, Mark, *Business Plans Made Easy* (Newburgh, NY: Entrepreneur Press, 1999).

Kawasaki, Guy, *The Art of the Start: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything,* Nueva York: Portfolio, 2004), edición corregida.

King, Jan B., *Business Plans to Game Plans: A Practical System for Turning Strategies into Action*, edición revisada (Hoboken NJ.: John Wiley & Sons, 2004).

Mancuso, Joseph R., *How to Write a Winning Business Plan* (Nueva York: Simon & Schuster, 2006).

Patsula, Peter J. y Nowik, William (editores), *Successful Business Planning in 30 Days: A Step-by-Step Guide for Writing a Business Plan and Starting Your Own Business*, 2a. edición (Singapur: Patsula Media, 2002).

Peterson, Steven D. y Peter E. Jaret, *Business Plans Kit for Dummies* (Indianapolis, IN.: For Dummies, 2005).

Pinson, Linda y Jinnett, Jerry, *Anatomy of a Business Plan: A Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future* (Chicago: Enterprise/Dearborn, 2004).

Pinson, Linda y Jerry Jinnnett, Anatomy of a Business Plan, 5th Ed. (Chicago: Enterprise/Dearborn, 2001).

Rich, Stanley R. y Gumpert, David E., *Business Plans That Win $$$: Lessons from the MIT Enterprise Forum* (Nueva York: HarperCollins, 1987).

Rogoff, Edward, *Bankable Business Plans* (Mason, OH: South-Western, 2003).

Sutton, Garrett y Robert Kiyosaki, *The ABC's of Writing Winning Business Plans: How to Prepare a Business Plan that Others Will Want to Read–and Invest In* (Nueva York, Rich Dad's Advisors, 2005).

Tiffany, Paul y Steven Peterson, *Business Plans for Dummies*, 2a. edición (Indianapolis, IN: For Dummies, 2004).

Timmons, Jeffrey A., Andrew Zacharakis y Stephen Spinelli, *Business Plans That Work* (Nueva York: McGraw-Hill, 2004).

Tooch, David, *Building a Business Plan*, 2a. edición (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004).

Artículos sobre la preparación de planes de negocios

Delmar, Frederic y Scott Shane, "Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?", *Strategic Management Journal*, diciembre de 2003, pp. 1165-1185.

Hormozi, Amir M. *et al*., "Business Plans for New or Small Businesses: Paving the Way to Success", *Management Decision*, Vol. 40, Nos. 7/8 (2002), pp. 755-763.

Karlsson, Thomas, Benson Honig y Wilfrid Laurrier, "Business Planning Practices in New Ventures: An Institutional Perspective", documento presentado en la Babson Conference, abril de 2007.

Lance, Julian E. y otros, "Pre-Startup Formal Business Plans and Post-Startup Performance: A Study of 116 New Ventures" (por publicarse en *Venture Capital Journal*).

Perry, Stephen C., "The Relationship Between Written Business Plans and the Failure of Small Business in the U.S.", *Journal of Small Business Management*, tomo 39, número 2 (2001), pp. 201-208.

Rich, Stanley R. y David E. Gumpert, "How to Write a Winning Business Plan", *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 3 (mayo-junio de 1985), pp. 156-166.

Sahlman, William A., "How to Write a Great Business Plan", *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 4 (julio-agosto de 1997), pp. 114-121.

Schilit, W. K., "How to Write a Winning Business Plan", *Business Horizons*, Vol. 30, No. 5 (1987), pp. 13-22.

Shane, Scott y Frederick Delmar, "Planning for the Market: Business Planning Before Marketing and the Continuation of Organizing Efforts", *Journal of Business Venturing*, tomo 19 (2004), pp. 767–785.

Recursos en línea para la preparación de planes de negocios

BPlans.com, Inc., *BPlans.com: The Business Planning Experts*, http://www.bplans.com. Recursos en línea, proporcionados por PaloAlto Software, diseñados para los autodidactas; ofrece consejos, muestras de planes y enlaces con muchos consultores.

Business Confidant, Inc., *Business Confidant: Your Business Planning Specialist*, http://www.businessconfidant.com. Ofrece pensamientos estratégicos, redacción técnica y habilidades financieras analíticas necesarias para elaborar planes de negocios profesionales, listos para el inversionista.

Business PlanWare, *Business Plan Software*, http://www.planware.org. Presenta un software sobre proyecciones financieras y de flujos de efectivo, freeware, carpetas blancas y otras herramientas y recursos para planes de negocios; con base en Irlanda.

Business Tools and Advice, *Business Week*, http://allbusiness.businessweek.com/3473091-1.html#2976247. Proporciona pautas y ejemplos para redactar planes de negocios.

Dow Jones & Company, *Startup Journal: The Wall Street Journal Center for Entrepreneurs*, http://www.startupjournal.com. Presenta una prueba de supuestos de negocios miniplan, muestras de planes de negocios y calculadores para costos y flujos de efectivo de inicio, así como artículos sobre el inicio de un negocio.

Entrepreneur.com, Inc., *Entrepreneur.com: Solutions for Growing Businesses,* http://www.entrepreneur.com. Tiene un sitio con un buscador mediante el cual usted puede encontrar artículos y consejos utilizando palabras clave, como *redacción de planes de negocios*.

Good-to-Go Business Plans Inc., *Good-to-Go Business Plans: Plans for Every Business* http://www.goodtogobusinessplans.com. Ofrece una serie de servicios, incluyendo plantillas específicas de negocios en lenguaje de anteproyecto y otras herramientas y formas.

One Economy Corporation, *Entrepreneur's Center*, http://www,thebeehive.org. Sirve como un centro de distribución para enlaces en la red con artículos sobre planeación de negocios.

Small Business Administration, *Small Business Administration: Your Small Business Resource*, http://www.sba.gov. El centro, aula y biblioteca de recursos financieros y de planeación de negocios en línea del gobierno federal.

SmartOnline, http://smallbusiness.smartonline.com. Desarrolla un plan de negocios alrededor de preguntas sencillas planteadas al usuario una por una, con explicaciones y ejemplos; utiliza un enfoque excelente; también integra formas para la incorporación y las solicitudes de préstamos de la Small Business Administration.

La Small Business Administration fondea programas diseñados para ayudar a los empresarios. Uno de esos programas, el Service Corps of Retired Executives (SCORE), tiene una galería de plantillas detalladas que se pueden descargar de Internet para planes de negocios y estados financieros en su sitio web (http://www.score.org), bajo "estuche de herramientas de negocios".

Los sitios web de los bancos son otra fuente de herramientas de planeación y asesoría de negocios. Por ejemplo, Bank of America tiene un bosquejo y una guía de planeación de negocios en http://www.bankofamerica.com/smallbusiness/resourcecenter/index.cfm?template=rc_startingyourbusiness&context=rc_businessplan



Software para la elaboración de planes de negocios

JIAN, Inc., *BizPlan*Builder *2007*, http://www.jian.com. Suite de software para la planeación de negocios y otras herramientas de negocios.

PaloAlto Software, *Business Plan Pro 2007,* http://www.paloalto.com. Software para la creación y planeación de negocios que incluye más de 400 muestras de planes de negocios.

Smart Online, Inc., *Smart Business Plan Deluxe*, http://www.smartonline.com. Suite de software que incluye "Smart Wizard" para guiar a los usuarios en la creación de un plan de negocios hecho a la medida; incluye un "asesor financiero" que ayuda a encontrar formas de obtención de fondos para las empresas.

Capítulo 7

El plan de marketing

Bajo los **REFLECTORES**

eHarmony
http://www.eharmony.com

Cuando el doctor Neil Clark Warren escribió *Finding the Love of Your Life* en 1993, fue un éxito resonante. Lo invitaron a aparecer en numerosos programas de entrevistas, incluso *Oprah*. Después de dos años de compromisos para hablar, se unió a Greg Forgatch con el propósito de iniciar una empresa que ofreciera seminarios con base en el libro. Fue Forgatch quien convenció a Clark Warren para que utilizara sus décadas de investigación sobre relaciones matrimoniales como la base de un servicio de datos basado en Internet. En agosto de 2000 nació eHarmony.

Hoy día, eHarmony es una de las empresas basadas en Internet más conocidas en cualquier industria. La forma en la cual la empresa llegó a convertirse en una organización de miles de millones de dólares es un testimonio de su plan de marketing. Los fundadores y la gerencia no sólo tenían una buena comprensión del entorno en donde estaban tratando de iniciar esa nueva empresa, sino que también comprendían su mercado meta y los beneficios únicos que eHarmony les podría proporcionar a las personas en ese mercado. Como resultado, eHarmony logró crear una mezcla de marketing significativa, con un producto central que es algo más que simplemente un servicio de citas. La empresa utiliza un cuestionario de 436 preguntas y una serie de complejas fórmulas matemáticas para crear un perfil de la personalidad basado en los valores y la disposición fundamentales del cliente. Lo que esto significa es que los criterios utilizados para encontrar pareja ya no son arbitrarios y superficiales (por ejemplo, un amigo de un amigo tiene una amiga soltera que sería "fantástica" para ti, o "si te agrada correr, te agradará ese hombre"). Esa distinción muestra que la orientación de eHarmony al cliente está impulsando el éxito de muchos miles de millones de dólares de la empresa.

Material suministrado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet and the web en http://www.smallbusinessschool.org.



SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web





Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1 **Describir el marketing de la pequeña empresa.**
2 **Identificar los componentes de un plan formal de marketing.**
3 **Analizar la naturaleza del proceso de investigación de mercados.**
4 **Definir la segmentación del mercado y sus estrategias relacionadas.**
5 **Explicar los diferentes métodos para elaborar pronósticos de ventas.**

Por desgracia, algunos emprendedores pasan por alto el marketing en las primeras etapas de la planeación de las nuevas iniciativas de negocios. Se concentran en el carruaje y se olvidan del caballo, hacen hincapié en la idea del producto o servicio y pasan por alto las actividades de marketing que llevarán la idea a los clientes. Considere la siguiente conversación entre un aspirante a empresario y un consultor en marketing:

Consultor: ¿Puedo ver su plan de marketing?
Emprendedor: Podría verlo si lo tuviera, pero no lo tengo. Es una gran idea, y sé que la gente en realidad deseará comprar lo que le ofrecemos.
Consultor: ¿Cómo sabe que la gente estará tan interesada en comprarlo? ¿Es eso lo que indica su investigación del consumidor?
Emprendedor: No he hecho ninguna investigación… pero mis amigos me dicen que es una idea fantástica, que se venderá como pan caliente.

Es encomiable este optimismo, pero la obsesión con una idea puede tener consecuencias devastadoras, si el emprendedor no sabe cómo transferir esa idea a un producto o servicio que comprarán los clientes.

En el capítulo 6 se estudió la importancia del plan de negocios de una nueva iniciativa emprendedora, tanto para el emprendedor como para los posibles inversionistas. En este capítulo se analizará la naturaleza y el plan de marketing. Luego, en los capítulos 8 a 12, se estudiarán los otros componentes importantes de un plan de negocios. Aunque nuestra presentación no abarcará los elementos específicos de todos los planes, las características que se estudiarán son componentes importantes de cualquier plan bien redactado.

Conviene comenzar por responder algunas preguntas básicas acerca del marketing:

- ¿Cómo puede definirse el marketing?
- ¿Cuáles son los componentes de una filosofía de marketing efectiva?
- ¿Qué implica una orientación al consumidor acerca del negocio?

¿Qué es el marketing de la pequeña empresa?

1 Describir el marketing de la pequeña empresa.

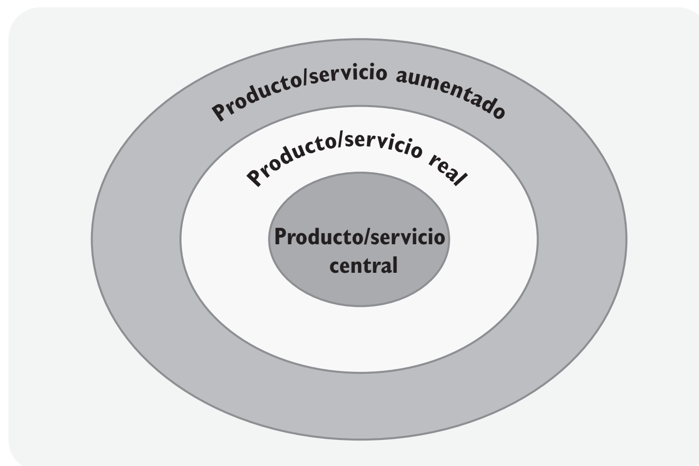
Marketing significa diferentes cosas para distintas personas. Algunos emprendedores visualizan el marketing simplemente como la venta de un producto o servicio. Otros lo ven como aquellas actividades que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario. En realidad, el marketing de la pequeña empresa es mucho más amplio. Consta de muchas actividades, algunas de las cuales se realizan incluso antes de que el producto esté fabricado y listo para su distribución y venta.

Marketing de la pequeña empresa Actividades de negocios que dirigen la creación, desarrollo y entrega de un paquete de satisfactores preparado por el creador para satisfacer las necesidades del usuario meta.

Comenzaremos con una amplia definición del marketing de la pequeña empresa, con el fin de establecer su verdadero alcance para los emprendedores. El **marketing de la pequeña empresa** consta de aquellas actividades que dirigen la creación, desarrollo y entrega de un *paquete de satisfactores* preparado por el creador para satisfacer las necesidades del usuario meta. Observe cómo esta definición destaca el concepto de un paquete de satisfactores, constituido por un producto o servicio central, además de todos sus extras importantes. Puede ser útil considerar a un producto o servicio como si tuviera tres niveles: producto/servicio central, producto/servicio real y producto/servicio aumentado (vea la figura 7-1). El producto/servicio central es el beneficio o solución fundamental que buscan los clientes. El producto/servicio real es el producto/servicio físico que proporciona esos beneficios. El producto/servicio aumentado es el producto/servicio básico más los beneficios extra o no solicitados para el consumidor, que pueden motivar una compra. Por ejemplo, en el caso de la televisión, el producto central es el entretenimiento y/o la información (las noticias); el producto real es el televisor físico. El producto aumentado podría incluir la capacidad de votar en actos que aparecen en *American Idol* o la capacidad de ver un evento deportivo en vivo.

En última instancia, la empresa brinda satisfacción a sus clientes, no sólo el producto tangible o el servicio intangible, que es el centro del intercambio. Veamos el caso de Blue Nile que vende anillos de compromiso y otra joyería en su sitio web. Aunque la joyería es su principal producto, el paquete de satisfactores que la empresa ofrece incluye mucho más que joyería. En consonancia con el fuerte compromiso de la empresa de ayudar a sus clientes a efectuar una compra correcta, el sitio web de Blue Nile brinda abundante información adicional. Esta ayuda, junto con precios competitivos y envíos gratis, es parte del paquete de satisfactores que brinda; y parece que está funcionando bien. El valor promedio de una orden generada en el sitio web de Blue Nile es de 1,000 dólares, un valor muy alto para este tipo de negocios.[1]

Figura 7-1 *Los tres niveles de un producto/servicio*



Las filosofías de marketing hacen la diferencia

Así como la filosofía personal de un individuo influye en la estrategia que utiliza para alcanzar sus metas, la filosofía de marketing de una empresa determina cómo se desarrollan sus actividades de negocios, se refleja en el plan de marketing y se utiliza para alcanzar las metas de la organización. Tres filosofías diferentes de marketing que permean a las pequeñas empresas son la orientada a la producción, la orientada a las ventas y la orientada al consumidor.

Una *filosofía orientada a la producción* destaca el producto como la parte más importante de todas las que integran la empresa. La empresa concentra los recursos en el desarrollo del producto o servicio en la forma más eficiente posible, aunque se afecten la promoción, la distribución y otras actividades de marketing. En cambio, una *filosofía orientada a las ventas* resta importancia a la eficiencia en la producción y las preferencias del cliente para favorecer un enfoque en las ventas. Alcanzar las metas de ventas se convierte en la prioridad de la organización. En contraste, una empresa que adopta una *filosofía orientada al consumidor* cree que todo, incluidas la producción y las ventas, se centra en el consumidor y sus necesidades. En consecuencia, todo el esfuerzo de marketing comienza y termina en el consumidor.

Orientación al consumidor. La elección correcta

En el curso de los años, tanto las empresas grandes como las chicas han cambiado de manera paulatina su enfoque de marketing de la producción a las ventas y, más recientemente, al consumidor. El apego a ese concepto es esencial para el éxito del marketing. El concepto de marketing es un proceso de dos etapas que sustenta a todos los esfuerzos de marketing: identificar las necesidades del cliente y satisfacer esas necesidades. Esta sencilla observación, que una empresa primero debe identificar las necesidades y después satisfacerlas, es fácil de comprender, pero difícil de implementar, dada la naturaleza competitiva de la mayoría de los mercados. Aun así, para que una empresa tenga éxito, es esencial que un producto y/o servicio satisfaga una necesidad real de mercado. *Exhortamos a todas las nuevas empresas para que comiencen con una orientación al consumidor, ya que esta filosofía es más consistente con el éxito a largo plazo.* Recuerde, la satisfacción del cliente no es un medio para alcanzar una meta, ¡*es* la meta!

¿Por qué algunas pequeñas empresas no han adoptado una orientación al consumidor cuando sus beneficios parecen tan obvios? La respuesta se encuentra en tres factores clave. Primero, la situación de la competencia afecta siempre la orientación de marketing de una empresa. Si hay poca competencia, o ninguna, y la demanda excede a la oferta, una empresa se verá tentada a darle más importancia a la producción. Sin embargo, ésta suele ser una situación que dura poco y a menudo conduce al desastre.

En segundo lugar, un emprendedor puede tener sólidas habilidades en producción pero estar débil en marketing. Desde luego, esos propietarios se concentrarán en los aspectos de producción.

En tercero, algunos emprendedores simplemente no están enfocados en el presente. Esperan que los esfuerzos de marketing de la empresa generen dividendos inmediatos y, en consecuencia, favorecen una filosofía orientada a las ventas. Sin embargo, poner demasiado énfasis en las ventas del producto o servicio con frecuencia crea insatisfacción en el cliente, en especial si se le presiona mucho y no se respetan sus necesidades.

Tanto la filosofía orientada a la producción como la orientada a las ventas pueden generar éxitos a corto plazo. Sin embargo, una orientación al consumidor no sólo reconoce las metas de eficiencia en la producción y ventas profesionales, sino que agrega la preocupación por satisfacer al consumidor. De hecho, una empresa que adopta una orientación al consumidor incorpora lo mejor de cada filosofía de marketing.

Una vez que una empresa pequeña se compromete con la orientación al consumidor, está lista para aplicar la estrategia que apoye esta meta. Las actividades de marketing incluyen dar los pasos necesarios para localizar y describir a los clientes potenciales, un proceso llamado **análisis del mercado**. Las actividades abarcan también el desarrollo de una mezcla de marketing. Las actividades de producción, fijación de precios, promoción y distribución del producto se combinan para formar la **mezcla de marketing.** La investigación y segmentación del mercado, y los pronósticos de ventas son otras actividades clave que subyacen en el análisis del mercado y el desarrollo de la mezcla de marketing.

En la figura 7-2 se muestran los principales componentes del plan de marketing y las actividades requeridas para generar la información necesaria para el plan, investigación de mercados, segmentación del mercado y pronóstico de ventas. En el resto del capítulo se estudiarán más a fondo estos componentes y las actividades de marketing del plan.

Análisis del mercado
Proceso de localizar y describir a los consumidores potenciales.

Mezcla de marketing
Combinación de las actividades de producción y fijación de precios, promoción y distribución del producto.

Figura 7-2 *El plan de marketing y las actividades para apoyarlo*



2 Identificar los componentes de un plan formal de marketing.

El plan formal de marketing

Después de que se ha examinado y determinado que la idea del emprendedor es una oportunidad viable, debe estar listo para elaborar el plan formal de marketing. Cada iniciativa de negocios es diferente, por tanto, cada plan de marketing también lo es. Un emprendedor no debe sentirse obligado a desarrollar una versión clonada de un plan elaborado por alguna otra persona, ni siquiera el que sugieren los autores de este libro. No obstante, la mayoría de los planes de marketing deben cubrir el análisis del mercado, la competencia y la estrategia de marketing.

Ofrecemos al lector algunos extractos de planes de marketing reales para mostrar el "sabor" de determinadas secciones. No se pretende que la presentación siguiente sea completa o amplia, ya que en los capítulos 13 a 17 se presentará un tratamiento más detallado de las actividades y estrategias de marketing, tanto para empresas nuevas como para las ya establecidas. Gran parte del material que se expondrá después será útil para redactar el verdadero plan de marketing.

Análisis del mercado

Perfil del cliente Descripción de los clientes potenciales en un mercado meta.

En la sección del plan de marketing, el emprendedor describe el mercado meta. A la descripción de los clientes potenciales se le suele llamar **perfil del cliente.** La información de la investigación de mercados, recolectada tanto de fuentes primarias como secundarias, puede ser útil para conformar este perfil. En esta sección del plan se debe incluir también un bosquejo de los principales beneficios ofrecidos por el nuevo producto o servicio al cliente. Es evidente que estos beneficios deben ser razonables y consistentes con las declaraciones vertidas en la sección del producto o servicio del plan.

Considere el siguiente extracto de la sección "Necesidades del mercado" de Adorable Pet Photography, una empresa con sede en un hogar en Atlanta, Georgia:

> *Las mascotas siempre han sido una parte importante de la familia estadounidense. Sin embargo, a medida que esa cultura ha cambiado en las últimas dos décadas, las mascotas desempeñan un papel cada vez más prominente. En la sociedad actual de un alto nivel de movilidad, las personas a menudo pierden el contacto con su comunidad, sus amigos y su familia, de manera que se acercan más a sus mascotas. A medida que es mayor el número de personas que pospone la decisión de tener hijos hasta más adelante en su vida, las mascotas están*

disfrutando cada vez más los lujos que antes se reservaban para los bebés humanos. El hecho de convertir a las mascotas en miembros de la familia es típico de una economía impulsada por profesionales de clase media con dos ingresos en el hogar y con menos hijos, si es que los hay. Esos miembros de la "generación de la posguerra" ahora están llegando a los años pico de 35 a 65 años. En algunos casos, la mascota mitiga el Síndrome del nido vacío para las parejas casadas de más edad. Sus animales no sólo son mascotas, sino compañeros y los pueden considerar como sus hijos. La sociedad se está educando mejor y está aceptando mascotas de toda clase y hay una investigación que demuestra que las mascotas son benéficas para la salud. Las personas ahora están tratando y mimando a sus mascotas como hijos, algo que no se veía hace 20 años.[2]

Si un emprendedor visualiza varios mercados meta, cada segmento debe tener un perfil de cliente correspondiente. De manera similar, la existencia de diferentes mercados meta puede exigir un número igual de estrategias de marketing. Sin embargo, lo común es que una nueva iniciativa de negocios se concentre al inicio en sólo algunos mercados seleccionados, o incluso en sólo uno.

Otro componente principal del análisis del mercado es el pronóstico de ventas real. Suele ser deseable incluir tres pronósticos de ventas que cubran los escenarios "más probable", "pesimista" y "optimista". Estos escenarios dan a los inversionistas y al emprendedor diferentes cifras sobre las cuales pueden basar sus decisiones.

Como se señalará más adelante en este capítulo, es muy difícil realizar un pronóstico de ventas para una nueva iniciativa de negocios. Aunque es necesario formular algunos supuestos durante la etapa de pronósticos, se deben mantener a un mínimo. El método de pronóstico debe describirse y respaldarse con datos cuando sea posible.

La competencia

Es frecuente que los emprendedores pasen por alto la realidad de la competencia para su nueva iniciativa de negocios, creyendo que el mercado no tiene sustitutos cercanos o que su éxito no atraerá a otros emprendedores. Esto simplemente no es realista.

Se debe hacer un estudio cuidadoso de los competidores existentes, y un perfil de su personal gerencial clave, así como incluir una breve exposición de las fortalezas y debilidades globales de los competidores en la sección de competencia del plan. Asimismo, se deben señalar los productos que los competidores venden o están probando en la actualidad, relacionados con los nuevos productos o servicios. Se debe evaluar la probabilidad de que alguna de estas organizaciones ingrese al mercado meta del emprendedor. Un análisis FODA (siglas de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) siempre es una buena idea. Como se dijo en el capítulo 3, el análisis FODA estudia las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es importante que su empresa tenga una comprensión clara de lo que hace bien (fortalezas), de lo que no hace tan bien (debilidades), de las oportunidades de mercado disponibles y de las amenazas tanto de los competidores como de los cambios en el entorno de operación de la empresa (variables sociales, tecnológicas, económicas, políticas y otras variables del entorno).

Considere los siguientes extractos de la sección de competencia de un plan de marketing de la puesta en marcha de Yes, We Do Windows:

En este momento hay cinco servicios de limpieza de ventanas y 10 servicios de aseo de casas listados en el directorio telefónico de mi área.

Dedicar tiempo para llamar por teléfono a estos competidores me hizo sentirme todavía mejor respecto de mi idea de nuevo negocio. Muchos de estos negocios no devuelven las llamadas, no demuestran interés y no pueden ofrecer cotizaciones por teléfono.

Puedo ver dos "deberes" para el negocio: a) mis cotizaciones deben ser firmes, y b) mis habilidades telefónicas deben estar orientadas al cliente. Si no puedo contestar el teléfono, debo encontrar una persona que lo haga. La imagen que presentamos aquí es: "Nos proponemos satisfacer al cliente; nos interesa darle servicio a su hogar."[3]

Se puede monitorear a muchos competidores visitando su sitio web. Todd Stoner, propietario de Disciplined Investors, una firma de asesoría en inversiones con sede en Waco, Texas, utiliza varios buscadores para monitorear a sus competidores. "Siempre siento curiosidad de ver qué es lo que están haciendo otras firmas de inversiones en Waco y sus alrededores", dice Stoner. "Puedo ver cuáles son las empresas que están creciendo y qué tipo de productos y servicios ofrecen."[4]

La estrategia de marketing

Un análisis del mercado bien preparado y un análisis de la competencia son importantes para el plan formal de marketing. Pero la sección más detallada de dicho plan es la que incluye la información sobre la estrategia, y es la que, en muchos aspectos, está más sujeta al severo escrutinio

de los posibles inversionistas. La estrategia delinea el curso de las acciones de marketing que forjarán o destruirán la visión del emprendedor.

En el siguiente extracto se describe la estrategia de marketing de Fantastic Florals, una nueva empresa que importa de Indonesia arreglos florales hechos a mano.

> *Fantastic Flowers, Inc. ofrecerá una amplia variedad de flores y productos de seda entre los cuales se puede elegir. Durante los primeros dos años la línea de productos incluirá tulipanes y rosas, dos clases de arreglos florales; mascadas accesorios de seda para el cabello; así como ramos de temporada… FFI fija precios estándar para cada línea de productos. No se espera que estos precios en dólares sufran cambios importantes durante los próximos tres años. Tulipanes y rosas, $2.25; arreglo floral #1, $18.99; arreglo floral #2, $39.99; mascada de seda, $15.99; otros accesorios para el cabello, $9.99; y otros/ramos de temporada, $59.99. Estos precios corresponden a productos de calidad a costos razonables para los consumidores… El objetivo de FFI es promover sus productos como artículos finos para el coleccionista o el comprador de regalos. Esto se hará por medio de promociones, anuncios de correo directo, inclusión en catálogos relacionados y actos publicitarios… Los productos se distribuirán por medio de la tienda minorista Anytown Third Street Market o por pedidos anticipados hasta que FFI pueda ampliarse más. Un área que necesita desarrollarse con el fin de servir mejor al consumidor y lograr los objetivos es la de ventas.*[5]

Se deben enfocar cuatro áreas de estrategia de marketing: 1) decisiones de producto que transformarán la idea del producto o servicio básico en un cúmulo de satisfacción; 2) actividades de distribución relacionadas con la entrega del producto a los clientes; 3) actividades de fijación de precios que asignen un valor aceptable de intercambio sobre el producto o servicio total y 4) actividades de promoción que transmitan la información necesaria a los mercados meta.

Es evidente que la naturaleza de la nueva iniciativa de negocios tiene una relación directa con la importancia que se da a cada una de estas áreas. Por ejemplo, una empresa de servicios no tendrá los mismos problemas de distribución que una empresa de productos, y las complejidades de la promoción que enfrenta una nueva tienda minorista serán muy diferentes a las que enfrenta un nuevo fabricante. A pesar de estas diferencias, podemos ofrecer un formato generalizado para presentar la estrategia de marketing en un plan de negocios.

LA SECCIÓN DE PRODUCTO Y/O SERVICIO La sección de producto y/o servicio del plan de marketing incluye el nombre del producto y/o servicio, el nombre de la empresa y la razón por la que se eligieron. Se debe describir cualquier protección legal que se haya obtenido para los nombres. También es importante explicar el razonamiento que se encuentra detrás de la selección del nombre. Los apellidos del emprendedor, si se utilizan en ciertos productos o servicios, pueden efectuar una contribución positiva a las ventas. En otros casos puede ser más deseable un nombre descriptivo que sugiera un beneficio del producto. Cualquiera que sea la lógica que se ubica detrás de la elección de los nombres, se debe defender esta elección y registrarlos en las dependencias correspondientes para su protección jurídica.

En ocasiones los nombres elegidos para un producto o servicio pueden ser reclamados por otra empresa muchos años después, en especial si no se registraron. Esto es lo que aprendió Richard Hagelberg cuando recibió una carta certificada del Comité Olímpico de Estados Unidos en marzo de 2000, en la que le informaban que tenía dos años para cambiar el nombre de su pequeña empresa de fabricación de equipos de recreo para patios en Gary, Indiana, o sería demandado. La empresa había sido fundada en 1982 con el nombre Olympic Recreation. Después de mucho pensar, Hagelberg decidió cambiarlo en lugar de pelear. “Consultamos a nuestro abogado y tuvimos mucho cuidado al seleccionar un nombre que no estuviera ya registrado”, dijo. Finalmente decidió llamarla Kidstuff Playsystems.[6]

Otros componentes del producto total, como el empaque, se deben presentar por medio de dibujos. En ocasiones puede ser conveniente emplear consultores profesionales de empaque para estos dibujos. Los planes de servicio al cliente, como garantías y pólizas de reparación, deben presentarse aquí. Estos elementos de la estrategia de marketing deben estar vinculados directamente con la satisfacción del cliente. (En el capítulo 13 se examina con mayor detalle la importancia de crear y mantener buenas relaciones con el cliente.)

LA SECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN Con mucha frecuencia las nuevas empresas usarán intermediarios ya establecidos como canales de distribución. Esta estrategia agiliza el proceso y reduce la inversión necesaria. En la sección de distribución del plan de marketing deberá explicarse cómo se logrará que esos intermediarios desplacen el nuevo producto. También debe incluirse en esta sección cualquier propósito de otorgar licencias de su producto o servicio.

Desde su punto de vista: Elección del nombre de un producto

Trey Moore

Debido a que Internet a menudo es el primer lugar (y en ocasiones el único) en donde un cliente potencial averigua algo acerca de un producto, desde el principio decidimos que no elegirían un nombre para el producto, a menos que pudiéramos obtener el nombre de dominio correspondiente, específicamente la versión .com.

De manera que aun cuando teníamos muchas ideas excelentes para el nombre del producto, de inmediato comprobamos su disponibilidad utilizando http://www.register.com y eso nos ayudó a reducir rápidamente nuestras posibles elecciones. Nuestros criterios eran que el nombre debía estar relacionado con el producto y, sin embargo, ser lo bastante común para que se pudiera recordar con facilidad.

Acabamos decidiendo el nombre general de la serie de productos, "AirStrip", debido a que transmitía el concepto de las "franjas" en forma de onda (es decir, las franjas fetales) que se trasfieren a través del "aire". Puesto que airstrip.com no estaba disponible, decidimos registrar los nombres de dominio que correspondían a cada producto específico dentro de la serie total. De manera que para AirStrip OB registramos http://www.airstripob.com; para AirStrip Cardio, registramos http://airstripcardio.com; e hicimos lo mismo para las otras líneas de productos.

Este enfoque es un tanto fuera de lo común, en el sentido de que el nombre de nuestro dominio es para nuestro producto, no para el nombre de nuestra empresa. Sin embargo, pensamos que el nombre de nuestro producto era tan "pegadizo" que estaríamos mejor desarrollando el reconocimiento de la marca para el nombre de nuestro producto que si lo hacíamos para el nombre de nuestra empresa. Aun cuando el nombre de nuestra empresa es MP4 Solutions, registramos el nombre de dominio http://airstriptech.com para que sirviera como una sombrilla para todos nuestros productos. Nuestro nombre de dominio http://www.mp4solutions.com simplemente redirige a http://www.airstriptech.com.

Algunas nuevas iniciativas de negocios de venta minorista requieren ubicaciones fijas; otras necesitarán puntos de venta móviles. Aquí se deberá explicar la disposición y diseño de los puntos de venta minorista.

Cuando la exportación es el método de entrega del producto de la nueva empresa, la sección de distribución deberá analizar la legislación y disposiciones pertinentes que regulan dicha actividad. El conocimiento de los tipos de cambio de divisas y las opciones de distribución se debe reflejar en el material incluido en esta sección. (Los conceptos de distribución se explican con detalle en el capítulo 14 y la exportación se analiza en el capítulo 17).

LA SECCIÓN DE FIJACIÓN DE PRECIOS Como mínimo, el precio de un bien o servicio debe cubrir los costos de llevarlo hasta los clientes. Por tanto, la sección de fijación de precios debe incluir un programa tanto de los costos de producción como de marketing, así como un cálculo de equilibrio para diversas alternativas de precio. Desde luego, los métodos de pronósticos usados para el análisis en esta sección deben ser congruentes con los que se utilizaron en la preparación de la sección de análisis del mercado. Sin embargo, no es recomendable asignar un precio basándose sólo en el análisis de equilibrio, porque se pasarían por alto otros aspectos de la fijación de precios. Si el emprendedor ha encontrado un nicho en verdad único, podrá fijar un precio extraordinario o sobreprecio, por lo menos a corto plazo.

Se debe estudiar a los competidores, si los hay, para saber cuánto están cobrando. Para ingresar a un mercado, el emprendedor por lo general tendrá que fijar el precio del nuevo producto o servicio que está ofreciendo dentro de una gama razonable del precio de la competencia. (En el capítulo 15 se analizan más a fondo el análisis de equilibrio y la estrategia de fijación de precios.)

LA SECCIÓN DE PROMOCIÓN En la sección de promoción del plan de marketing se debe describir el método del emprendedor para crear conciencia del producto o servicio entre los clientes y motivarlos a comprar. Entre las muchas opciones promocionales disponibles están la venta personal (es decir, la venta directa de persona a persona) y la publicidad.

Si la venta personal es lo adecuado, la sección tendrá que especificar cuántos vendedores se contratarán y el método a utilizar para su compensación. Se debe mencionar también el sistema de capacitación de la fuerza de ventas. Si se utilizará publicidad, se debe incluir una lista de los medios específicos y describir el tema. A menudo es recomendable buscar los servicios de una pequeña agencia de publicidad. En este caso se debe proporcionar el nombre y la acreditación de la misma. Una breve mención de las campañas exitosas supervisadas por tal agencia puede agregar más interés a esta sección del plan de marketing. (En el capítulo 16 se estudian más ampliamente la venta personal y la publicidad.)

Vivir el sueño La experiencia emprendedora


© Lisa Carpenter/Lisa Capenter Photography

El artista de los jeans deslucidos

Tal vez usted todavía tiene uno en su armario, unos jeans que parecen haber sobrevivido a un desastre natural, a un trabajo de pintura y a un accidente en la patineta. El artista Lincoln Mayne cobra de $350 a $1,000 para trabajar en unos jeans, dándole un atractivo más "tosco".

Mayne encontró su idea para un negocio cuando la gente lo detenía en la calle para preguntarle acerca de los averiados jeans que vestía. Su respuesta era: "Tráigame sus jeans viejos y yo haré algo con ellos." (Usted puede elaborar sus propios jeans deslucidos leyendo artículos sobre el tema en http://www,wikihow.com.)

Capacitado como artista y escultor, Mayne utiliza moledores, areneros y taladros para lograr el aspecto deseado. Empieza clavando los jeans en tablas (eso no es para los remilgados) y utiliza sus herramientas para cortarlos. Después empieza a crear su obra maestra, con el pantalón como su lienzo. Utiliza sus propias telas para los parches, de manera que cada prenda en la que trabajó Mayne es única.

Según Mayne, "[los jeans] son una de las raras prendas de vestir que mejoran con el tiempo. Esperemos que el mercado para jeans deslucidos no desaparezca".

Fuentes: Jia Linn Yang, "Distressed Jeans Artist, *Fortune*, 12 de diciembre de 2005, página 44; y http://www.wikihow.com, con acceso el 8 de diciembre de 2006.

http://www.lincolnmayne.com

La investigación de mercados para la nueva iniciativa de negocios

3 Analizar la naturaleza del proceso de investigación de mercados.

Un plan de marketing puede basarse sólo en la intuición, o complementar ésta con una sólida información del mercado. *En todo caso, es recomendable redactar el plan de marketing sólo después de recolectar y evaluar los datos de la investigación de mercados*. Sin duda, un plan de marketing basado en dicha investigación será más fuerte que un plan sin ese fundamento.

La naturaleza de la investigación de mercados

Investigación de mercados Recolección, procesamiento, informe e interpretación de la información del mercado.

Se puede definir la **investigación de mercados** como la recolección, procesamiento, informe e interpretación de la información del mercado. Se trata de encontrar todo lo que usted desea saber. Una empresa pequeña suele realizar menos investigación de mercados que una grande, en parte por los gastos en que se incurre al realizarla, pero también porque es frecuente que el emprendedor no entienda el proceso básico de investigación. Por consiguiente, nuestra exposición de la investigación de mercados se centra en las técnicas prácticas más ampliamente utilizadas que los emprendedores pueden aplicar en el análisis de mercados meta potenciales y en la preparación para el desarrollo de planes de marketing.

Aunque las pequeñas empresas pueden realizar la investigación de mercados sin la ayuda de un experto, el costo de contratar esta ayuda a menudo es dinero bien gastado, puesto que los consejos del experto pueden ayudar a incrementar los ingresos o a reducir los costos. Los investigadores de mercados son profesionales capacitados, con experiencia, y el precio de sus

servicios de investigación suele reflejarlo. Por ejemplo, los focus groups van desde 3,000 hasta 10,000 dólares cada uno y una encuesta telefónica puede ir desde 5,000 hasta 25,000 dólares o más, lo que depende del número de entrevistas y la longitud del cuestionario. Sin embargo, empresas como SurveySite, Inc. (http://www.surveysite.com) están reduciendo ahora sus costos globales de investigación al aprovechar Internet para ofrecer encuestas basadas en este recurso y focus groups en línea.

Antes de comprometerse a la investigación, un emprendedor debe calcular siempre los costos estimados de la investigación de mercados y compararlos con los beneficios esperados. Aunque un análisis nunca es totalmente exacto, ayudará a decidir la investigación que se debe realizar.

Pasos en el proceso de investigación de mercados

Los pasos usuales en el proceso de investigación de mercados son: 1) identificar la necesidad de información, 2) buscar datos secundarios, 3) recolectar datos primarios y 4) interpretar los datos recolectados.

PASO UNO: IDENTIFICAR LA NECESIDAD DE INFORMACIÓN El primer paso en la investigación de mercados es identificar y definir la necesidad de información. Aunque este paso parece demasiado obvio como para mencionarse, el hecho es que los emprendedores en ocasiones contratan encuestadores por comisión sin fijar con precisión la información específica que necesitan. Es evidente que una declaración tan amplia como "Lo que necesitamos es saber si esta nueva empresa tendrá éxito" no ayuda mucho a guiar el proceso de investigación, pero incluso una meta más específica puede fácilmente no dar en el blanco. Por ejemplo, un emprendedor que está pensando en una ubicación para un restaurante puede decidir encargar una encuesta para conocer el menú que prefieren los clientes y las razones que tienen para comer fuera de casa cuando, en realidad, lo que necesita saber es la frecuencia con la que los residentes del área enfocada comen fuera, y qué tan lejos están dispuestos a viajar para comer en un restaurante.

Una vez que se han definido correctamente las necesidades de información, se puede formular un diseño de investigación que se concentre en esas necesidades específicas. Más adelante en este capítulo usted encontrará un cuestionario de encuesta preparado para el propietario de un lavado de automóviles que deseaba evaluar la satisfacción de los clientes. La necesidad de información que identificó este emprendedor era clara: Determinar el nivel de satisfacción de los clientes con la experiencia del lavado de automóviles en su establecimiento.

PASO DOS: BUSCAR DATOS SECUNDARIOS A la información recolectada con anterioridad se le conoce como **datos secundarios.** Por lo general, la recolección de datos secundarios es menos costosa que la de datos nuevos o primarios. Por tanto, después de determinar las necesidades de información, los emprendedores deben agotar las fuentes disponibles de datos secundarios antes de seguir adelante en el proceso de investigación. Tal vez sea posible basar gran parte del plan de marketing del nuevo negocio sólo en datos secundarios. En las bibliotecas en todo Estados Unidos y en Internet está disponible una cantidad masiva de información.

Datos secundarios
Información sobre el mercado que se ha recolectado con anterioridad.

Como usted sabe, Internet es una fuente de información particularmente rica de datos secundarios. La obtención de información que antes se llevaba días e incluso semanas, ahora está a sólo un clic de distancia. El software y cientos de sitios web (muchos de ellos ofrecen información gratuita) pueden ayudar a un emprendedor a investigar a los clientes para su producto y/o servicio. Sin embargo, no cometa el error de pensar que Internet es la única fuente de datos secundarios, o ni siquiera la fuente más confiable. Lo mismo que todos los depósitos de información, es más útil cuando se utiliza en combinación con otras fuentes. Y es necesario tener mucho cuidado y verificar la exactitud de todos los datos secundarios recolectados de Internet y de otras fuentes.

En Estados Unidos otra fuente particularmente útil de datos secundarios para la pequeña empresa es la Small Business Administration (SBA), (http://www.sba.gov). Esta dependencia publica amplia bibliografía sobre muchos temas, incluida la investigación de mercados.

Por desgracia, el uso de datos secundarios tiene algunas desventajas. Una es que los datos pueden ser obsoletos. Otra es que las unidades de medición en los datos secundarios pueden no ajustarse al problema que se está considerando. Por ejemplo, el mercado de una empresa puede constar de individuos con ingresos entre $20,000 y $25,000, mientras que los datos secundarios muestran el número de individuos con ingresos de entre $15,000 y $50,000.

Por último, siempre está presente la cuestión de la credibilidad. Algunas fuentes de datos secundarios son menos confiables que otras. La simple publicación de datos en sí no los hace válidos y confiables. Es recomendable comparar diferentes fuentes para ver si se están reportando datos similares. Los especialistas en investigación también pueden ayudar a evaluar la credibilidad de las fuentes secundarias.

Datos primarios
Nueva información de mercado, recolectada por la empresa que realiza la investigación.

PASO TRES: RECOLECTAR DATOS PRIMARIOS Si los datos secundarios son insuficientes, el siguiente paso es la búsqueda de información nueva, o **datos primarios.** Dos técnicas que se utilizan para recolectar datos primarios son los métodos de observación y los de formulación de preguntas. Los métodos de observación evitan el contacto entre las personas investigadas y el investigador, mientras que los métodos de formulación de preguntas requieren algún tipo de interacción con los investigados.

Métodos de observación Es probable que la observación sea la forma más antigua de investigación que existe. En realidad, el aprendizaje por medio de la observación es muy común. Así, no es de sorprender que la observación pueda ofrecer información útil a las pequeñas empresas. Una forma sencilla, pero efectiva, de investigación por medio de la observación es la de compras misterio. Los compradores misterio recolectan datos mediante la observación acerca de una tienda (la de usted o la de un competidor) viendo la forma en que se exhiben los productos, la publicidad al interior y otros aspectos de la tienda. También es posible utilizar compradores misterio para comprobar el conocimiento que tienen los empleados del producto, las técnicas de venta y muchas cosas más. Los resultados de esas actividades se utilizan para hacer cambios importantes en el diseño de la tienda y en la forma de vender, así como para recompensar a los buenos empleados.[7]

Cuando Scott Semel y Reed Chase quisieron saber algo más acerca de sus competidores y clientes después de comprar una empresa importadora de dulces, Cody Kramer Imports, en Orangeburg, Nueva York, ¿qué fue lo que hicieron? Asistieron a varias ferias industriales y visitaron los quioscos de los competidores. También recorrieron los pasillos de los minoristas de dulces, observando todo lo posible acerca de los clientes que compran dulces.[8]

Los métodos de observación pueden ser de bajo costo. Además, evitan el sesgo potencial que puede resultar del contacto del investigado con un entrevistador durante el periodo de preguntas. La observación, por ejemplo contar los clientes que entran en una tienda, puede hacerla una persona o dispositivos mecánicos, como cámaras de video ocultas. Debido a que el costo de los dispositivos mecánicos para observación se está reduciendo con rapidez, cada vez están más al alcance del presupuesto de muchas pequeñas empresas.

Métodos de formulación de preguntas Tanto las encuestas como la experimentación son métodos de formulación de preguntas que requieren contacto con las personas que responden. Se pueden realizar encuestas por correo, teléfono, Internet o entrevistas personales. Con frecuencia se usan las encuestas por correo cuando las personas a investigar están muy dispersas; sin embargo, suelen generar bajas tasas de respuesta, ya que sólo suele devolverse un pequeño porcentaje de las encuestas enviadas. Las encuestas por teléfono y las entrevistas personales logran mayores índices de respuesta. Sin embargo, las entrevistas personales son muy caras, y las personas a menudo se rehúsan a concederlas si consideran que se les quiere vender algo. Algunos investigadores de mercados, como i.think inc., ofrecen a las empresas una nueva forma de encuestar a los clientes por medio de cuestionarios en línea. Aunque algunos sitios web sostienen que las encuestas en línea tienen mejores tasas de respuesta que las encuestas en papel, las encuestas por Internet todavía son muy nuevas y las tasas de respuesta poco confiables.

El cuestionario es el instrumento básico que guía al investigador y al investigado cuando se aplica una encuesta. Un cuestionario se debe preparar cuidadosamente y probarse antes de utilizarlo en el mercado. Al diseñarlo y probarlo se deben tener en cuenta varias consideraciones:

- Formule preguntas que se relacionan con el tema que se está considerando. Una pregunta interesante puede no ser importante. Una buena prueba de su importancia es suponer una respuesta a cada pregunta y luego preguntarse cómo se utilizaría esa información.
- Seleccione el formato de la pregunta más apropiado para el tema y las condiciones de la encuesta. Dos formas conocidas son las preguntas abiertas y las de opción múltiple.
- Considere cuidadosamente el orden de las preguntas. Plantear preguntas en una secuencia equivocada puede dar lugar a respuestas sesgadas a preguntas posteriores.
- Formule las preguntas más delicadas casi al final del cuestionario. La edad y los ingresos, por ejemplo, suelen ser temas delicados.
- Seleccione con cuidado las palabras en cada pregunta. Deben ser tan sencillas, claras y objetivas como sea posible.
- Pruebe con antelación el cuestionario aplicándolo a una muestra pequeña de personas que representen al grupo que va a ser encuestado.

En la figura 7-3 se muestra un cuestionario desarrollado para un propietario de un lavado de automóviles. En esta encuesta se ilustra cómo se pueden incorporar las consideraciones anterio-

Figura 7-3

Cuestionario de encuesta para una pequeña empresa

¡POR FAVOR, NECESITAMOS SU AYUDA!

Usted es el jefe.* Todos en Genie Car Wash tenemos un solo propósito… *¡AGRADARLE!

Fecha________________________ Hora de la visita______________________

¿Cómo lo estamos haciendo?

1. Personal- ¿cortés y atento?	**Sí**	**No**
Responsable de la orden de servicio.......................................	☐	☐
Ayudantes de aspirado...	☐	☐
Cajero..	☐	☐
Acabado final e inspección..	☐	☐
Administración...	☐	☐

2. ¿Considera que el tiempo que tomó lavar su automóvil fue	
Adecuado..	☐
Demasiado...	☐
Insuficiente..	☐

	Excelente	**Bueno**	**Promedio**	**Insatisfactorio**
3. ¿Cómo juzga el aspecto del personal?............................	☐	☐	☐	☐
4. Califique la calidad del trabajo en el interior de su automóvil.	☐	☐	☐	☐
Aspirado en el interior...	☐	☐	☐	☐
Tablero de instrumentos..	☐	☐	☐	☐
Marcos de las puertas..	☐	☐	☐	☐
Ceniceros...	☐	☐	☐	☐
Ventanas..	☐	☐	☐	☐
Consola..	☐	☐	☐	☐
5. Califique la calidad del trabajo en el exterior de su automóvil.				
Llantas y rines...	☐	☐	☐	☐
Defensas y partes cromadas...	☐	☐	☐	☐
Carrocería..	☐	☐	☐	☐
Parrilla...	☐	☐	☐	☐
6. Califique el aspecto global de nuestras instalaciones.				
Exterior del edificio y terreno..	☐	☐	☐	☐
Interior del edificio...	☐	☐	☐	☐
Baños...	☐	☐	☐	☐
7. Califique su impresión global de la experiencia de usar los servicios de Genie Car Wash....................................	☐	☐	☐	☐

Es importante que limpiemos su automóvil a su plena satisfacción. Le agradeceremos cualquier comentario adicional.

____

____

____

OPCIONAL

Su nombre____

Domicilio____

Ciudad_____________________________ Estado_____________________ C. P.______________________

¡Muchas gracias!

res a un cuestionario. Observe el uso de preguntas de opción múltiple y abiertas. Según resultó, las respuestas a las preguntas abiertas fueron especialmente útiles para esta empresa.

PASO CUATRO: INTERPRETAR LOS DATOS RECOLECTADOS Después de recolectar los datos necesarios se tienen que transformar en información útil. Sin su interpretación, grandes cantidades de datos son sólo hechos aislados. Los métodos para resumir y simplificar la información para los usuarios incluyen tablas, diagramas y otras gráficas. La estadística descriptiva (por ejemplo, la respuesta promedio) es muy útil durante este paso en el procedimiento de investigación. Ahora hay software económico para computadora personal que permite desarrollar cálculos estadísticos y generar gráficas de informes de alta calidad.

Es importante recordar que no siempre se necesita una investigación de mercados *formal* para iniciar un nuevo negocio. La primera decisión del emprendedor debe ser si hacer o no una investigación primaria. En las siguientes situaciones tal vez es mejor no hacer una investigación formal:[9]

1. Su empresa no cuenta con los recursos para hacer una investigación en la forma apropiada o para implementar cualesquiera hallazgos generados por la investigación propuesta.
2. La oportunidad para un nuevo negocio o la introducción de un producto ya pasó. Si lo han derrotado totalmente, tal vez sería mejor esperar a ver qué resultados obtienen los primeros entrantes al mercado.
3. Se ha tomado ya una decisión de seguir adelante. No hay necesidad de gastar dinero en una decisión ya tomada.
4. Usted no puede decidir qué clase de información necesita. Si no sabe hacia dónde va, cualquier camino lo llevará allí.
5. Ya existe la información necesaria (es decir, está disponible la información secundaria).
6. El costo de hacer la investigación supera a los beneficios potenciales.

Isabella Trebond sugiere varias formas en las cuales los emprendedores pueden hacer su propia investigación con muy poco dinero. En primer lugar, lea todo lo que pueda, artículos en periódicos y revistas, así como cualquier información que pueda obtener de las asociaciones comerciales de la industria. Por lo común, la membresía en una asociación comercial le proporciona, por una tarifa nominal, el acceso a la investigación que hace la asociación en su sector de negocios. En segundo, se sorprenderá al ver la información específica y las fuentes que se pueden localizar en Internet. Siempre deberá revisarse la investigación existente, el acceso a ella es rápido, económico y fácil. En tercero, verifique a su competencia. Esto puede implicar una búsqueda en sus sitios web, así como un recorrido de sus instalaciones de negocios. Por último, usted siempre puede reclutar a estudiantes de las universidades locales para que lo ayuden a optimizar su limitado presupuesto de investigación.[10]

A pesar de lo importante que es la investigación de mercados, nunca se debe permitir que reprima el entusiasmo emprendedor o que se utilice como sustituto de la sensación de actividad práctica para el mercado meta. Debe verse como un complemento, no como un reemplazo del criterio y la intuición, ni de la experimentación cautelosa al lanzar nuevos productos y servicios. En última instancia, el plan de marketing debe reflejar la idea del emprendedor sobre cuál es la mejor estrategia de marketing para su empresa.

4 Definir la segmentación del mercado y sus estrategias relacionadas.

Comprender el potencial de los mercados meta

Mercado
grupo de clientes o clientes potenciales que tienen poder de compra y necesidades insatisfechas.

Para preparar la sección de análisis del mercado del plan de marketing, un emprendedor necesita un conocimiento correcto del término *mercado*, que significa diferentes cosas para distintas personas. Puede referirse a una ubicación física, donde tienen lugar las ventas y las compras ("ellos fueron al mercado"), o se puede utilizar para describir los esfuerzos de ventas ("Debemos comercializar agresivamente este producto"). Otro significado más es el que destacamos en este capítulo: Un **mercado** es un grupo de clientes o clientes potenciales que tienen poder de compra y necesidades insatisfechas. Observe con cuidado los tres elementos de esta definición de un mercado.

1. Un mercado debe tener unidades compradoras, o *clientes*. Estas unidades pueden ser individuos o entidades de negocios. En otras palabras, un mercado es más que un área geográfica; debe contener clientes potenciales.

2. Los clientes de un mercado deben tener *poder de compra*. Es muy importante evaluar el nivel del poder de compra de un mercado potencial. Los clientes que tienen necesidades insatisfechas, pero que carecen de dinero y/o crédito, no constituyen un mercado viable porque no tienen nada que ofrecer a cambio de un producto o servicio. En esa situación no puede haber transacciones.

3. Un mercado debe tener unidades de compra con *necesidades insatisfechas*. Por ejemplo, los consumidores no comprarán a menos que se sientan motivados para hacerlo y la motivación sólo ocurre cuando un cliente reconoce sus necesidades insatisfechas. Por ejemplo, sería en extremo difícil venderles apartamentos de lujo en zonas urbanas a los nómadas del desierto.

A la luz de nuestra definición de mercado, la determinación del potencial de mercado es el proceso de localizar e investigar las unidades de compra que tienen tanto el poder de compra como necesidades que se pueden satisfacer con el producto o servicio que se ofrecerá.

La segmentación del mercado y sus variables

En el capítulo 3 se aplicaron las ventajas en el costo y la diferenciación a mercados de una naturaleza relativamente homogénea o uniforme. Estas estrategias pueden usarse también para enfocarse en un mercado limitado dentro de una industria. Michael Porter, en su libro *Ventaja competitiva*, se refiere a este tipo de estrategia competitiva, en donde las ventajas basadas en el costo y la diferenciación se logran en segmentos estrechos del mercado, como una *estrategia de enfoque*.[11]

Una estrategia de enfoque depende de la segmentación del mercado, y es un elemento que se debe considerar en los mercados competitivos. Definida de manera formal, la **segmentación del mercado** es el proceso de dividir el mercado total para un bien o servicio en grupos de personas con necesidades similares, de tal manera que sea probable que cada grupo responda favorablemente a una estrategia de marketing específica. Los avances en la industria de la telefonía celular ofrecen un buen ejemplo de la segmentación del mercado en el mundo real. Al principio los proveedores de servicios de telefonía celular se enfocaban en un mercado amplio y practicaban muy poca segmentación. Pero conforme se desarrolló la competencia, se empezaron a enfocar en segmentos de mercado más específicos, como pequeñas empresas, familias, clientes más jóvenes y consumidores que desean transmitir materiales de texto y fotografías.

Segmentación del mercado
División de un mercado en varios grupos más pequeños con necesidades similares.

Con el fin de dividir el mercado total en segmentos apropiados, un emprendedor debe considerar las **variables de segmentación**, que son parámetros que identifican las dimensiones particulares que distinguen una forma de comportamiento en el mercado de otra. Dos amplios conjuntos de variables de segmentación que representan grandes dimensiones de un mercado son las variables de beneficios y las variables demográficas.

Variables de segmentación
Parámetros utilizados para distinguir una forma de comportamiento del mercado de otra.

VARIABLES DE BENEFICIOS La definición de un mercado aporta luz sobre las necesidades insatisfechas de los clientes. Las **variables de beneficios** se relacionan con las necesidades del cliente, puesto que se usan para identificar segmentos de un mercado con base en los beneficios que buscan los clientes. Por ejemplo, el mercado de cremas dentales tiene varios segmentos de beneficios. El beneficio principal para los padres puede ser la prevención de la caries en sus hijos, mientras que para los adolescentes pudiera ser la frescura del aliento. En ambos casos la crema dental es el producto, pero tiene dos segmentos de mercado diferentes.

Variables de beneficios
Características específicas que distinguen a los segmentos del mercado de acuerdo con los beneficios que buscan los clientes.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS Las variables de beneficios son insuficientes por sí solas para el análisis de un mercado; es imposible implementar los pronósticos y la estrategia de marketing sin definir todavía más el mercado. Por tanto, las pequeñas empresas suelen usar las variables demográficas como parte de la segmentación del mercado. Recuerde la definición de mercado, clientes con poder de compra y necesidades insatisfechas. Las **variables demográficas** se refieren a ciertas características que describen al cliente y su poder de compra. Algunos ejemplos son la edad, el estado civil, el género, la ocupación y el ingreso.

Variables demográficas
Características específicas que describen a los clientes y su poder de compra.

Estrategias de marketing basadas en consideraciones de segmentación

Hay varios tipos de estrategias basadas en los esfuerzos de segmentación del mercado. Los tres tipos que aquí se presentan son el enfoque sin segmentos, el enfoque de segmentos múltiples y el enfoque de un solo segmento. Estas estrategias pueden ilustrarse mejor mediante un ejemplo, una empresa pequeña hipotética denominada Community Writing Company.

Estrategia sin segmentos (marketing masivo)
Estrategia que define el mercado total como el mercado meta.

LA ESTRATEGIA SIN SEGMENTOS Cuando una empresa define como su mercado meta el mercado total, está siguiendo una **estrategia sin segmentos** (también llamada **marketing masivo**). En ocasiones esta estrategia puede tener éxito, pero supone que todos los clientes desean el mismo beneficio básico del producto o servicio. Esto puede ser cierto para el agua, pero ciertamente no lo es para los zapatos, que satisfacen numerosas necesidades por medio de una amplia gama de estilos, precios, colores y tamaños. Con una estrategia sin segmentos, una empresa formula una sola mezcla de marketing, una combinación de producto, precio, promoción y distribución. Su ventaja competitiva se debe generar ya sea de una ventaja basada en el costo o en la diferenciación. En la figura 7-4 se muestra la estrategia sin segmentos de Community Writing Company. El producto de esta empresa es un lápiz mecánico que se vende a un precio único de $3.49 por unidad y se promueve mediante un solo medio de difusión y un amplio plan de distribución. Aun con una estrategia sin segmentos, debe ocurrir alguna segmentación. Observe en la figura 7-4 que el mercado no incluye a todos en el universo, sólo a los que podrían utilizar un instrumento de escritura.

LA ESTRATEGIA DE SEGMENTOS MÚLTIPLES Con un punto de vista que reconoce segmentos individuales con diferentes preferencias, una empresa está en una mejor situación para adaptar las mezclas de marketing a diversos segmentos. Si una empresa determina que dos o más segmentos

Figura 7-4 *Una estrategia de mercado sin segmentos*

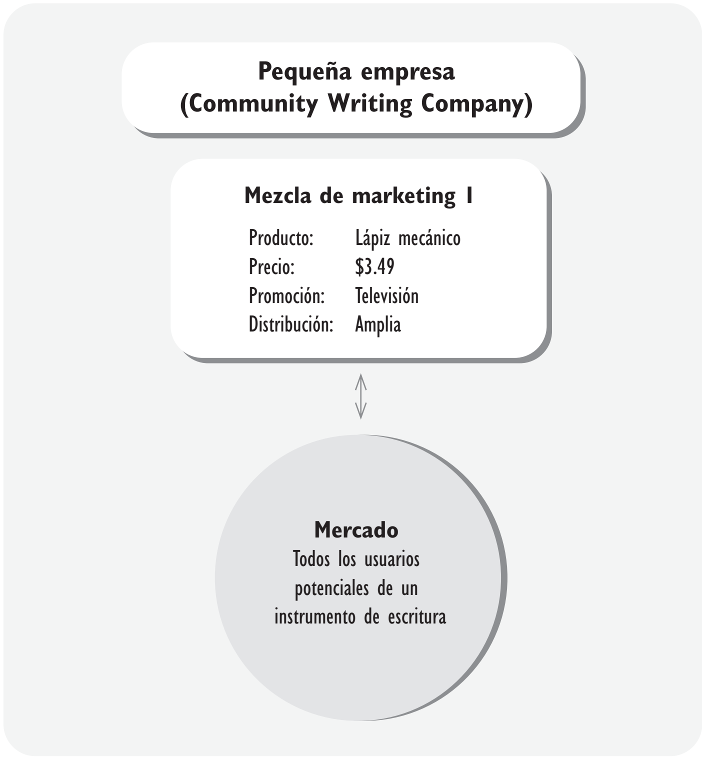
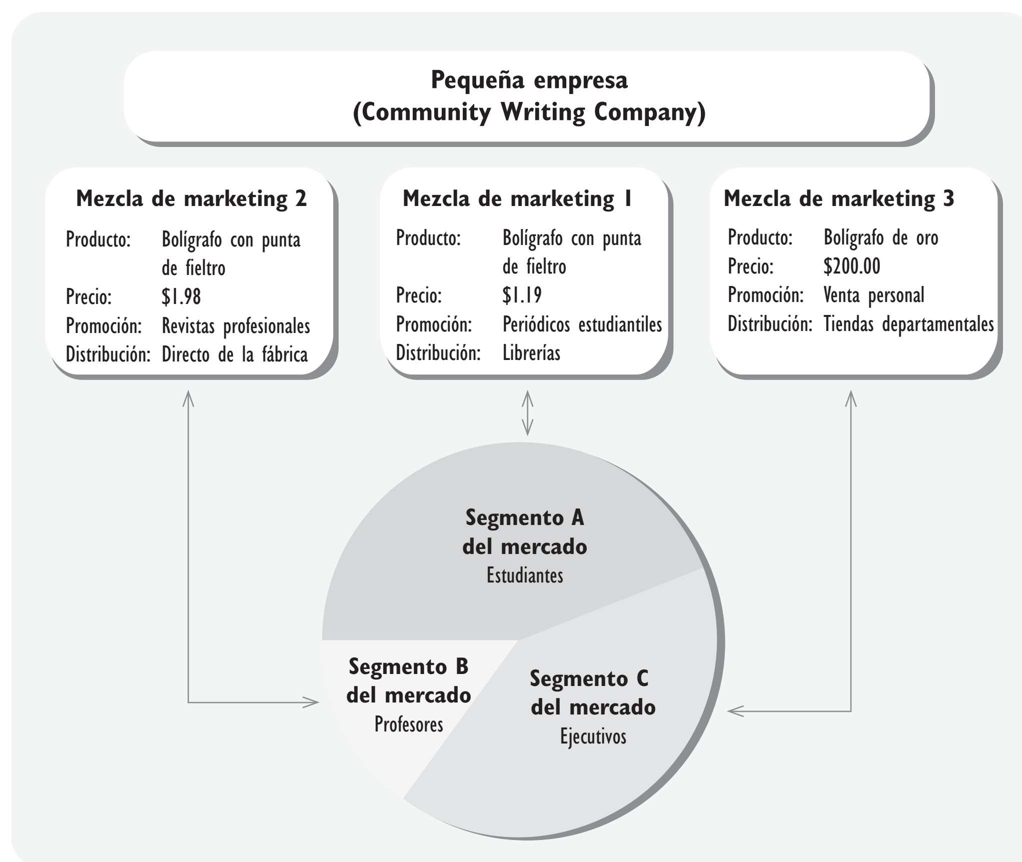


Figura 7-5 *Una estrategia de mercado de segmentos múltiples*



tienen potencial para ser rentables y luego formula una mezcla de marketing para cada segmento, está siguiendo una **estrategia de segmentos múltiples.**

Estrategia de segmentos múltiples Estrategia que reconoce diferentes preferencias de segmentos individuales del mercado y formula una mezcla de marketing exclusiva para cada uno.

Suponga que Community Writing Company ha reconocido tres segmentos independientes en el mercado: estudiantes, profesores y ejecutivos. Con un enfoque de segmentos múltiples la empresa desarrolla una ventaja frente a su competencia con tres mezclas de marketing basadas en diferencias de precio, promoción, distribución o el producto mismo, como se muestra en la figura 7-5. La mezcla de marketing 1 consiste en vender bolígrafos con punta de fieltro a estudiantes en las tiendas universitarias, a un precio inferior a lo normal de $1.19 y apoyar este esfuerzo con una campaña promocional en los periódicos estudiantiles. Con la mezcla de marketing 2, la empresa vende el mismo bolígrafo a las universidades para que lo usen los profesores. Las revistas profesionales son el medio de promoción que se usa en esta mezcla, la distribución es directa de la fábrica, y el precio del producto es de $1.98. Por último, la mezcla de marketing 3, que está dirigida a los ejecutivos, consiste en vender un bolígrafo fuente de oro con precio de $200.00, sólo en tiendas departamentales exclusivas y con una promoción por venta personal. Observe las diferencias en estas tres mezclas de marketing. Es claro que existen muchos otros segmentos para un producto sencillo como un bolígrafo. El empresario Patrick H. Pinkston, por ejemplo, atiende a un segmento muy exclusivo del mercado con bolígrafos de edición limitada de diamantes, oro y platino, con un precio promedio de $45,000.[12] Las pequeñas empresas tienden a rechazar el uso de la estrategia de segmentos múltiples por el riesgo de dividir demasiado sus recursos entre varios esfuerzos de marketing.

LA ESTRATEGIA DE UN SOLO SEGMENTO Cuando una empresa reconoce que existen segmentos distintos en el mercado, pero elige concentrarse en alcanzar sólo a uno de ellos, está

Vivir el sueño

Desafíos empresariales



U.S. Air Force photo/Staff Sgt. Stacy Fowler

Una serie de desventajas

Tom Hauke y un amigo, Earl Martin, crearon McDowell Research, una empresa de tecnología con sede en Waco, Texas. Dicen que todo es grande en Texas y así es como ocurrió la historia de esta puesta en marcha en el estado de la estrella solitaria. Después de un modesto inicio en 1992, la empresa empezó a expandirse con rapidez. Para 2005 estaba creciendo a una asombrosa tasa de 375 por ciento por año, generando $23 millones en ventas y empleaba a 160 personas.

El récord de McDowell Research demuestra que una puesta en marcha puede tener un éxito increíble siguiendo una estrategia de un solo segmento: enfocando sus energías en un solo mercado y teniendo una gama limitada de tecnologías. La estrategia no es ningún secreto, el sitio web de la empresa explica que McDowell Research se fundó para desarrollar y fabricar soluciones de energía y accesorios para respaldar las comunicaciones militares. El fundador tenía una visión definida: “Llevarles a los combatientes la mejor tecnología posible”. Un cliente, la milicia estadounidense, compra casi todos los productos de la empresa, que incluyen cargadores de baterías, suministros de energía, unidades de altavoces con amplificador y sistemas de comunicación integrados, diseñados para soportar las condiciones de combate. Según Hauke, “Si un soldado puede sobrevivir, nos vamos a asegurar de que nuestro equipo también sobreviva”.

La estrategia ha sido tan buena y su desempeño tan impresionante, que en 2005 nombraron a McDowell Research para que apareciera en la prestigiada lista de *Inc*. 500. En 2005 la adquirió Ultralife Batteries Inc. (htpp://wwww.ultralifebatteries.com) y en la actualidad es una unidad operativa de Ultralife Batteries, junto con sus unidades en el Reino Unido y China. ¡Según parece, el enfoque de McDowell Research de un solo segmento del mercado, seguirá con vida!

Fuentes: "McDowell Research–Corporate Overview," http://www.mcdowellresearch.com/company.php?ID=4 con acceso 6 de agosto de 2007; PennWell Publishing "Ultralife Batteries Completes Acquisition of McDowell Research," http://mae.pennmet.com/articles_display.cfm?article_id=259624, con acesso 18 de junio de 2007; Inc. 500, "McDowell Research," (2005) http://www.inc.com/resources/inc500/2005/profiles/357.html, con acceso 4 de agosto de 2007.

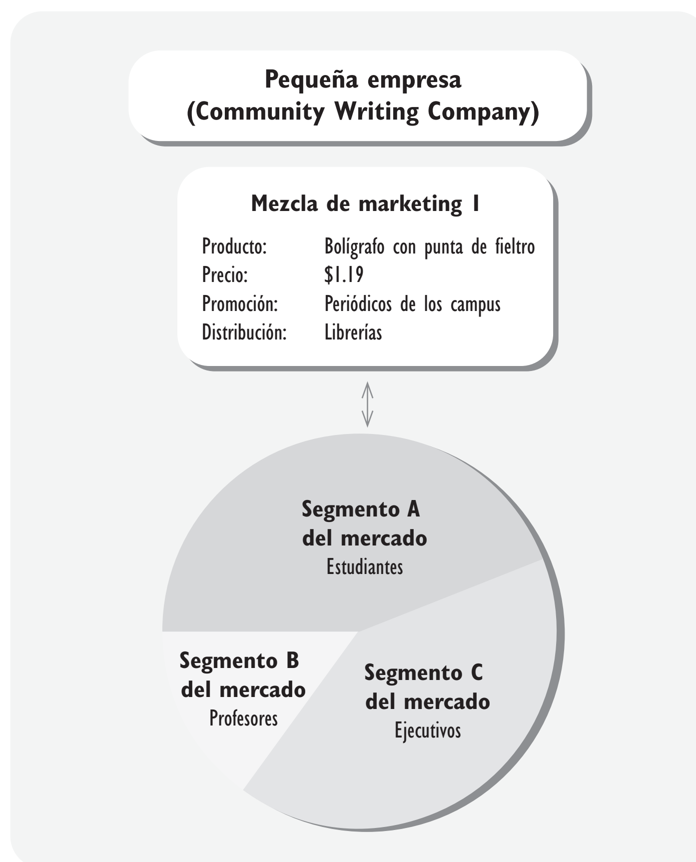
http://www.mcdowellresearch.com

Estrategia de un solo segmento
Estrategia que reconoce la existencia de varios segmentos diferentes en el mercado, pero se enfoca sólo en el segmento más rentable.

siguiendo una **estrategia de un solo segmento.** El segmento seleccionado es aquel que promete la mayor rentabilidad. Una vez más se logra una ventaja competitiva frente a los competidores por medio de una estrategia basada en el costo, o basada en la diferenciación. En la figura 7-6, Community Writing Company decide seguir un enfoque de un solo segmento y elige el segmento de mercado de los estudiantes.

Es probable que el enfoque de un solo segmento sea la estrategia más sabia que las pequeñas empresas pueden usar durante sus primeros esfuerzos de marketing. Dicha estrategia permite que una pequeña empresa se especialice y utilice mejor sus recursos limitados. Luego, una vez que se ha dado a conocer, encontrará más fácil ingresar a nuevos mercados.

Figura 7-6 *Estrategia de mercado de un solo segmento*



Estimar el potencial de mercado

5 Explicar los diferentes métodos para elaborar pronósticos de ventas.

Una pequeña empresa puede tener éxito sólo si existe un mercado adecuado para su producto o servicio. El pronóstico de ventas es el indicador genérico que muestra si el mercado es adecuado y es especialmente importante antes de redactar el plan de marketing. Un emprendedor que entra al mercado sin un pronóstico de ventas es muy similar al entusiasta nadador que salta del trampolín sin verificar la profundidad del agua. Se requieren muchos tipos de información de numerosas fuentes para determinar el potencial de mercado. En esta sección se examina el proceso de elaboración de pronósticos.

El pronóstico de ventas

Definido de manera formal, un **pronóstico de ventas** es un estimado de la cantidad del producto o servicio que puede venderse en un mercado durante un periodo definido. Se puede elaborar el pronóstico en términos de dinero o unidades.

Pronóstico de ventas Proyección de la cantidad del producto o servicio que se comprará en un mercado durante un periodo específico.

Puesto que un pronóstico de ventas gira en torno a un mercado meta específico, se debe definir éste con tanta precisión como sea posible. La descripción del mercado forma los límites del pronóstico. Si se describe el mercado de las rasuradoras eléctricas como “hombres”, el pronóstico de ventas será muy alto. Una definición más precisa, como “hombres entre 15 y 25 años de edad que no están satisfechos con sus rasuradoras no eléctricas” resultará en un pronóstico más pequeño, pero quizá más útil.

También es importante observar que un pronóstico de ventas implica un periodo específico. Puede cubrir un año o menos, mientras que otro puede abarcar varios años. En un plan de negocios bien estructurado se requieren pronósticos tanto a corto como a largo plazo.

Un pronóstico de ventas es un componente esencial del plan de negocios, porque es fundamental para evaluar la factibilidad de una nueva iniciativa de negocios. Si el mercado es insuficiente, el negocio estará destinado al fracaso. El pronóstico de ventas también es útil en otras áreas de la planeación de negocios. Tanto los programas de producción como las políticas de inventarios y las decisiones concernientes al personal comienzan con el pronóstico de ventas. Es evidente que un pronóstico nunca puede ser perfecto; los emprendedores deben recordar que un pronóstico puede estar equivocado en cualquier dirección, ya sea subestimando o sobrestimando el potencial de ventas.

Limitaciones de la elaboración de pronósticos

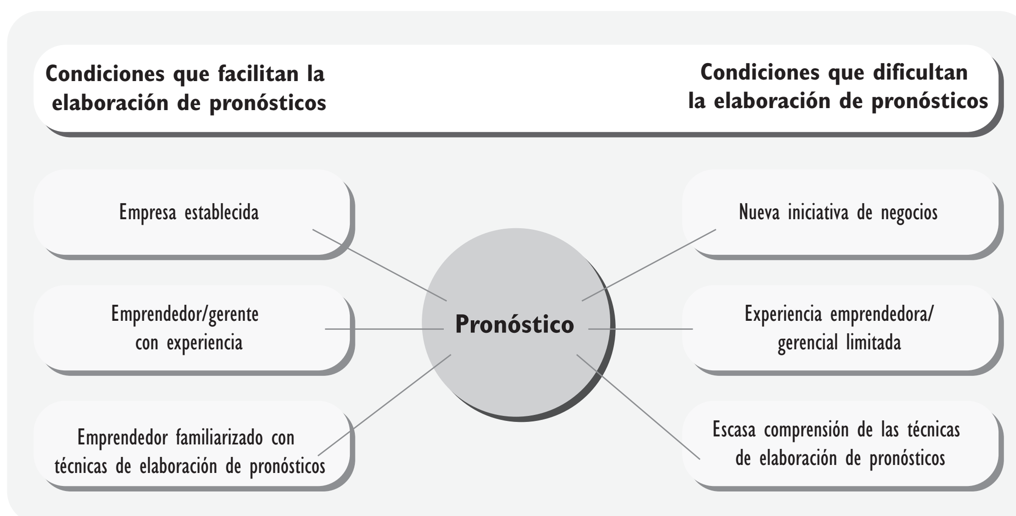
Por diversas razones prácticas, las pequeñas empresas usan la elaboración de pronósticos con menos frecuencia que las grandes. En primer lugar, para cualquier negocio nuevo las circunstancias del pronóstico son únicas. La inexperiencia en los negocios, unida a una nueva idea, representa la situación de pronóstico más difícil, como se ilustra en la figura 7-7. Una empresa que ya está en funciones y requiere sólo un pronóstico actualizado para un producto ya existente está en la posición más favorable para elaborar tal pronóstico.

En segundo lugar, el gerente de una pequeña empresa puede no estar familiarizado con los métodos de análisis cuantitativo. Aunque no toda elaboración de pronósticos tiene que estar orientada a la cuantificación, la elaboración de pronósticos cualitativos es útil y puede ser suficiente; los métodos cuantitativos han comprobado repetidas veces su valor en la elaboración de pronósticos.

En tercer lugar, el emprendedor promedio de una pequeña empresa no está familiarizado con el proceso de elaboración de pronósticos, ni con el personal que tiene tales habilidades. Para superar estas deficiencias, algunas pequeñas empresas tratan de mantenerse al día con las tendencias de la industria mediante el contacto con las asociaciones industriales adecuadas. Los profesionales de una asociación industrial con frecuencia están mejor calificados para ocuparse de la elaboración de pronósticos de ventas. La mayoría de las bibliotecas de Estados Unidos tiene un ejemplar de *National Trade and Professional Associations of the United States,* que contiene la lista de estos grupos. Asimismo, los emprendedores de dicho país pueden obtener información actualizada de las tendencias de los negocios leyendo con regularidad publicaciones industriales y boletines de noticias económicas, como *Kiplinger Washington Letter, Business Week* y *The Wall Street Journal*. Las publicaciones gubernamentales, como la *Survey of Current Business*, el *Federal Reserve Bulletin* y la *Monthly Labor Review*, también son de interés general. Suscribirse a servicios profesionales de elaboración de pronósticos también es una forma de obtener proyecciones de las condiciones generales de las empresas o específicas para determinadas industrias.

A pesar de las dificultades, un pequeño empresario no debe desatender la tarea de elaborar pronósticos. Más bien debe recordar la importancia de dicha actividad en el plan de negocios para obtener financiamiento. La declaración “Podemos vender todo lo que produzcamos” no satisface los requerimientos de información de los inversionistas potenciales.

Figura 7-7 *Dimensiones de la dificultad de la elaboración de pronósticos*



El proceso de elaboración de pronósticos

La estimación de la demanda del mercado con un pronóstico de ventas es un proceso de varios pasos. Por lo general, el pronóstico de ventas está compuesto de varios pronósticos individuales, así que el proceso requiere la integración correcta de tales pronósticos.

El proceso de elaboración de pronósticos se puede caracterizar por dos dimensiones importantes: el punto en que se inicia el proceso y la naturaleza de la variable de predicción. Dependiendo del punto de inicio, se puede designar al proceso como *proceso de desglose* o *proceso de acumulación*. La naturaleza de la variable de predicción determina si el pronóstico es directo o indirecto.

Proceso de desglose (método de cadena-razón)
Método de elaboración de pronósticos que comienza con una variable de mayor alcance y desciende al pronóstico de ventas.

Proceso de acumulación
Método de elaboración de pronósticos con el cual se identifican todos los compradores potenciales de los diversos submercados y luego se suma la demanda agregada.

EL PUNTO DE INICIO En el **proceso de desglose**, en ocasiones llamado **método de cadena-razón**, el pronosticador comienza con una variable que tiene un alcance muy amplio y desciende sistemáticamente hasta el pronóstico de ventas. Este método se utiliza con frecuencia en el pronóstico de productos de consumo. Esta variable inicial podría ser una cifra de población para el mercado meta. Mediante el uso de porcentajes se va construyendo un vínculo apropiado para generar el pronóstico de ventas. Por ejemplo, considere el segmento del mercado identificado por la hipotética Community Writing Company. Suponga que el mercado meta son estudiantes mayores (25 años de edad o más) que buscan la conveniencia y facilidad de borrar en su instrumento de escritura. Suponga, además, que la meta geográfica inicial es el estado de Idaho. En la figura 7-8 se esboza el proceso de desglose. Mientras más eslabones haya en la cadena de pronósticos mayor será el potencial de errores.

En contraste con el proceso de desglose, el **proceso de acumulación** requiere la identificación de todos los compradores potenciales de los submercados del mercado meta, y luego se adiciona la demanda agregada. Por ejemplo, el pronóstico de la demanda de lavado de chamarras con sím-

Figura 7-8 *Elaboración de pronósticos de ventas con el método de desglose*

Variable vinculante	Fuente	Valor estimado	Potencial de mercado*
1. Población del estado de Idaho	Censo estadounidense de población		1,429,096
2. Población estatal en la categoría de edad meta	*Sales & Marketing Management Survey of Buying Power*	12%	171,492
3. Estudiantes de la edad meta inscritos en colegios y universidades	Departamento de Educación de Idaho	30%	51,448
4. Estudiantes universitarios de la edad meta que prefieren la conveniencia al precio	Encuesta de estudiantes en una clase de investigación de mercados	50%	25,724
5. Estudiantes orientados a lo conveniente que quizá compren un nuevo bolígrafo con punta de fieltro el mes próximo	Entrevista telefónica personal realizada por el emprendedor	75%	19,293
6. Personas que dicen que es probable que compren y lo hacen	Artículo en *Journal of Consumer Research*	35%	6,753
7. Número promedio de bolígrafos comprados por año	Experiencia personal del emprendedor	4	27,012
			↑ PRONÓSTICO DE VENTAS PARA IDAHO

* Las cifras en esta columna para las variables 2-7 se obtienen al multiplicar el porcentaje o número en la columna de Valor estimado por la cantidad en el renglón anterior de la columna de potencial de mercado.

bolos y letras de escuelas de nivel bachillerato, formulada por una tintorería, puede estimar su participación de mercado de cada escuela del área como 20 por ciento. Luego, al determinar el número de estudiantes que consiguen una chamarra de esta clase en cada escuela, tal vez tomando la información de anuarios escolares, un analista podría calcular la demanda total.

El proceso de acumulación es especialmente útil en el pronóstico de bienes industriales. En Estados Unidos, quienes se dedican a elaborar pronósticos utilizan a menudo datos del Censo de Fabricantes del Departamento de Comercio de Estados Unidos para calcular el potencial. Ellos pueden desglosar la información de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial Estadounidense (NAICS), que clasifica los negocios por tipo de industria. Una vez que han identificado el código para un grupo de clientes industriales en potencia, quienes elaboran los pronósticos pueden obtener información sobre el número de establecimientos y su ubicación geográfica, el número de empleados y sus ventas anuales. Un pronóstico de ventas puede elaborarse sumando esta información para diversos códigos pertinentes.

Elaboración de pronósticos directos Método de elaboración de pronósticos en que las ventas son la variable estimada.

Elaboración de pronósticos indirectos Método de elaboración de pronósticos en que se usan las variables relacionadas con las ventas para pronosticar las ventas futuras.

LA VARIABLE DE PREDICCIÓN En la **elaboración de pronósticos directos**, que es la forma más sencilla de elaborar pronósticos, las ventas son la variable pronosticada. Sin embargo, en muchas ocasiones no se puede pronosticar directamente las ventas, y es necesario utilizar otras variables. La **elaboración de pronosticos indirectos** tiene lugar cuando se usan variables sustitutas para formular el pronóstico de ventas. Por ejemplo, si una empresa carece de información de las ventas de la industria de cunas para bebés, pero tiene datos sobre la natalidad, la fuerte correlación entre ambas variables permite a quienes elaboran los pronósticos usar las cifras de nacimientos para ayudar a pronosticar las ventas en la industria de este tipo de cunas.

Esperamos que la investigación de mercados, su segmentación y las herramientas de elaboración de pronósticos presentadas en este capítulo lo ayuden a elaborar un excelente plan de marketing, a la medida para satisfacer las necesidades de su negocio.

Una mirada **RETROSPECTIVA**

1. Describir el marketing de la pequeña empresa.

- El producto y/o servicio como un paquete de satisfactores que tiene tres niveles: 1) el producto/servicio central, 2) el producto/servicio real y 3) el producto/servicio aumentado.
- Tres diferentes filosofías de marketing son las orientadas a la producción, a las ventas y al consumidor.
- Una empresa pequeña debe adoptar una orientación al consumidor en su marketing, ya que esta filosofía es la más consistente para el éxito a largo plazo.
- El marketing de la pequeña empresa consta de numerosas actividades, que incluyen el análisis del mercado y la determinación de la mezcla de marketing.

2. Identificar los componentes de un plan formal de marketing.

- El plan de marketing debe incluir secciones sobre el análisis del mercado, la competencia y la estrategia de marketing.
- El análisis del mercado debe incluir un perfil del cliente.
- Un análisis FODA es útil para evaluar a la competencia.
- Cuatro áreas de la estrategia de marketing que se deben presentar en el plan de marketing son: 1) las decisiones que afectan al producto o servicio total, 2) las actividades de distribución, 3) las decisiones de fijación de precios y 4) las actividades de promoción.

3. Analizar la naturaleza del proceso de investigación de mercados.

- La investigación de mercados incluye la recolección, el procesamiento, el informe y la integración de la información del mercado.
- Se debe evaluar el costo de la investigación de mercados frente a sus beneficios.
- Los pasos en la investigación de mercados son identificar la necesidad de información, buscar datos secundarios, recolectar datos primarios e interpretar los datos recabados.

4. Definir la segmentación del mercado y sus estrategias relacionadas.

- Una estrategia de enfoque tiene como base la segmentación del mercado, que es el proceso de dividir en grupos el mercado total para un producto o servicio, cada uno de los cuales es probable que responda favorablemente a una estrategia de marketing específica.
- Las variables de segmentación amplia que representan a las principales dimensiones de un mercado son las variables de beneficios y las variables demográficas.
- Hay tres tipos de estrategias de segmentación del mercado 1) el enfoque sin segmentos; 2) el enfoque de segmentos múltiples y 3) el enfoque de un solo segmento.
- La estrategia sin segmentos, cuando una empresa define el mercado total como su meta, también se conoce como marketing masivo.
- Una empresa que determina que dos segmentos o más tienen potencial para ser rentables y luego desarrolla una mezcla de marketing para cada segmento, sigue una estrategia de segmentos múltiples.
- Una empresa que sigue una estrategia de un solo segmento reconoce que hay varios segmentos diferentes, pero elige concentrarse en uno solo.

5. Explicar los diferentes métodos para elaborar pronósticos de ventas.

- Un pronóstico de ventas es una estimación de la cantidad de producto o servicio que se comprará en un mercado en un periodo específico.
- El proceso de elaboración de pronósticos puede ser de desglose o de acumulación, y directo o indirecto, lo que depende de la variable de predicción.

Términos **CLAVE**

marketing de la pequeña empresa, p. 182
análisis del mercado, p. 183
mezcla de marketing, p. 183
perfil del cliente, p. 184
investigación de mercados, p. 188
datos secundarios, p. 189
datos primarios, p. 190
mercado, p. 192
segmentación del mercado, p. 193
variables de segmentación, p. 193
variables de beneficio, p. 193
variables demográficas, p. 193
estrategia sin segmentos (marketing masivo), p. 194
estrategia de segmentos múltiples, p. 195
estrategia de un solo segmento, p. 196
pronóstico de ventas, p. 197
proceso de desglose (método de cadena-razón), p. 199
proceso de acumulación, p. 199
pronóstico directo, p. 200
pronóstico indirecto, p. 200

Preguntas para **ANÁLISIS**

1. ¿Cuál es el alcance del marketing de una pequeña empresa? ¿Siempre ha sido tan amplio como lo es ahora? ¿Por qué?
2. ¿En qué sentido difieren las tres filosofías de marketing? Elija un producto y explique las tácticas de marketing que se pueden utilizar para aplicar cada filosofía.
3. ¿Cuáles son los obstáculos en la adopción de una orientación al consumidor en una pequeña empresa?
4. Describa brevemente cada uno de los componentes de un plan formal de marketing.
5. ¿Cuáles son los pasos en el proceso de investigación de mercados?
6. ¿Cuáles son las consideraciones principales en el diseño de un cuestionario?
7. Explique brevemente los tres componentes de la definición de mercado, según se presentan en este capítulo.
8. ¿Qué tipos de variables se usan para la segmentación del mercado? ¿Una empresa pequeña usaría las mismas variables que una grande? ¿Por qué?
9. Explique las diferencias entre una estrategia de segmentos múltiples y la estrategia de un solo segmento. ¿Cuál es más factible que sea atractiva para una pequeña empresa? ¿Por qué?
10. Explique por qué las empresas grandes usan la elaboración de pronósticos más ampliamente que las pequeñas.

Usted DECIDE

SITUACIÓN 1

En 1998 Rosie Herman estaba endeudada hasta las orejas. Los tratamientos para la fertilidad le habían dejado una deuda de $75,000. Necesitaba más dinero, pero no quería dejar a sus pequeños gemelos mientras trabajaba. De manera que recurrió a lo que sabía hacer mejor. Herman había sido manicurista durante 20 años y decidió utilizar esa experiencia. Enfocó su atención en la creación de un producto para el cuidado del cuerpo, mezclando una combinación de aceites, sales de mar y otros productos orgánicos; al fin logró obtener lo que creía que era un producto triunfador. Ella misma fue el conejillo de Indias (lo que se llama un *mercado de prueba*) para su producto y descubrió que la loción que creó era perfecta para el tratamiento de su piel, que se había resecado y agrietado debido a la exposición a los productos químicos y el agua durante su carrera como manicurista.

Fuente: Sara Wilson, “Skin Deep”, *Entrepreneur*, enero de 2005, p. 21.

Pregunta 1 ¿Qué tipo de investigación podría hacer Herman para estimar la demanda de su producto para el cuidado de la piel?

Pregunta 2 ¿Cómo podría recabar fondos para iniciar su pequeña empresa?

Pregunta 3 ¿En qué forma un plan de marketing ayudaría a Herman a tener más éxito a medida que crece su empresa?

SITUACIÓN 2

Alibek Iskakov abrió un pequeño café llamado Oasis en Kokshetau, una ciudad de Kazakhstan. Con el fin de conseguir datos primarios del mercado para su café, encuestó a 100 personas, 45 hombres y 55 mujeres. Cuarenta y ocho de los encuestados estaban entre los 18 y los 24 años de edad, 38 estaban entre los 25 y 50 años de edad, y 14 tenían más de 50 años. El cuestionario contenía las siguientes preguntas:

1. ¿Con qué frecuencia visita usted un restaurante?
2. ¿Cuál es su restaurante favorito en Kokshetau? ¿Por qué?
3. ¿Cuál es el factor más importante para usted al elegir un restaurante?
4. ¿Le atraería un café, pequeño y pulcro, con alimentos tradicionales?
   a) De no ser así, ¿por qué?
   b) De ser así, ¿cada cuándo lo frecuentaría?
5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una cena?

Pregunta 1 ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la muestra utilizada en esta encuesta?

Pregunta 2 Evalúe las preguntas utilizadas en la encuesta.

SITUACIÓN 3

Mary Wilson, de 31 años, es una esposa y madre que desea formar su propia empresa. No tiene experiencia previa en negocios, pero sí la idea de vender un servicio de aseo y arreglo de animales, con un método similar al que se usa para la entrega de pizzas. Cuando un cliente llama, ella llega en una camioneta en menos de 30 minutos y hace su servicio. Muchas de sus amigas creen que la idea es prometedora, pero ignoran sus esfuerzos para analizarla seriamente. Sin embargo, Wilson no se ha desanimado; piensa comprar la camioneta y el equipo necesario para suministrar el servicio de aseo y arreglo.

Pregunta 1 ¿Qué mercado o mercados puede identificar como meta para Wilson? ¿Cómo podría pronosticar las ventas de su servicio en cada mercado?

Pregunta 2 ¿Qué ventaja tiene su negocio sobre los demás ya existentes que ofrecen este servicio?

Pregunta 3 ¿Qué nombre para la empresa y qué estrategia promocional le sugeriría a Wilson?

SITUACIÓN 4

Observe a sus familiares de más edad la próxima vez que salgan a comer. ¿Tienen problemas para ver el menú lo suficientemente bien como para leerlo? Chandler Powell lo hizo y no tuvo suerte cuando trató de encontrar una lupa con luz para corregir la situación.

Cuando el estudiante universitario de 21 años de edad asistió a una obra musical (en un teatro con una iluminación deficiente) y tuvo dificultad para leer el programa, de nuevo pensó que una lupa con luz era justo lo que necesitaba. Con el tiempo, localizó varios tipos en línea, pero ninguno resultó ser totalmente satisfactorio. Decidió que había identificado una oportunidad de marketing. Se decidió por el mercado sinfónico estadounidense, debido a que atrae a personas mayores que probablemente se beneficiarían con un producto así. Pero primero necesitaba un producto.

Fuente: Sarah E. Needleman, “Selling Your Product to an Exclusive Club”, *Startup Journal*, WSJ.com, acceso el 18 de mayo de 2006.

Pregunta 1 ¿Dónde podría acudir Powell para tener un prototipo de su producto?

Pregunta 2 ¿Dónde debe Powell buscar consejo acerca de cómo generar mercado para su producto?

Pregunta 3 ¿Qué otros mercados podrían ser adecuados para una lupa con luz?

EJERCICIOS

1. Entreviste a un gerente de una pequeña empresa acerca de lo que considera es la filosofía de marketing que sigue su organización.
2. Suponga que usted está pensando vender unas nuevas toallitas faciales. Escriba un perfil detallado del cliente y explique cómo desarrollaría el pronóstico de ventas para este producto.
3. Entreviste a un propietario de una pequeña empresa para determinar el tipo de investigación de mercados que utilizó, si es que la hizo.
4. Visite a un pequeño minorista local y observe sus esfuerzos de marketing, por ejemplo el estilo del vendedor, la atmósfera de la tienda y las políticas de garantía. Informe sus observaciones a sus compañeros de clase y haga recomendaciones para mejorar estos esfuerzos e incrementar la satisfacción del cliente.

Actividades en **INTERNET**

1. About.com es un sitio grande y complejo que ofrece consejos e información sobre una amplia diversidad de temas. Se pueden ver sus consejos sobre marketing y las páginas de información en http://www.marketing.about.com/ Bajo “Topics”, haga clic en “Topic Index on Marketing” y después seleccione “Market Segmentation for the Small Business”. Compare y contraste las fuentes listadas. Por último identifique las mejores sugerencias para utilizar las estrategias de segmentación del mercado.
2. Vaya al sitio web de Small Business Administration en http://www.sba.gov. Seleccione “Plan Your Business” en el sitio de “Small Busines Planner”.

   a) Haga clic en el vínculo de “Write a Business Plan”. Los vínculos que encontrará allí le proporcionarán una valiosa información sobre la forma de redactar un plan de negocios y sobre muestras de planes.

   b) Luego haga clic en “Finding a Niche” “Competitive Analysis”. Con base en sus ideas de negocios, ¿cuál podría ser el nicho más prometedor para usted?

   c) Ahora, haga clic en el vínculo “Sample Business Plans” bajo “Write a Business Plan”. Después de estudiar varios planes, ¿en dónde en los planes se analizan las estrategias de marketing y los mercados meta (nichos)?

Caso 7

eHarmony (p. 633)

Este caso ilustra la utilización de un plan de marketing, desde su concepción hasta su implementación, en el desarrollo y el éxito final de uno de los servicios de citas en línea más ampliamente reconocidos.

Casos opcionales

Caso 1, Boston Duck Tours, p. 620

Caso 13, Rodgers Chevrolet, p. 646

El plan de negocios

Los fundamentos

Como parte de la fundamentación para su plan de negocios, responda las siguientes preguntas concernientes al plan de marketing, la investigación de mercados, la segmentación del mercado y el pronóstico de ventas.

Preguntas sobre el plan de marketing

1. ¿Quiénes son sus competidores?
2. ¿Ya hizo un análisis FODA?
3. ¿Cuál es el perfil del cliente para su producto y/o servicio?
4. ¿Cómo identificará a los clientes potenciales?
5. ¿A qué áreas geográficas les dará servicio?
6. ¿Cuáles son las características distintivas de su producto y/o servicio?
7. ¿Qué pasos ha dado ya para desarrollar su producto y/o servicio?
8. ¿Qué nombre piensa darle a su producto y/o servicio?
9. ¿Habrá una garantía?
10. ¿Cómo fijará el precio para su producto y/o servicio?
11. ¿Qué tipo de plan de distribución utilizará?
12. ¿Lo exportará a otros países?
13. ¿Qué tipo de esfuerzos de ventas utilizará?
14. ¿Qué habilidades especiales de ventas se requerirán?
15. ¿Qué tipos de publicidad y promociones de ventas utilizará?
16. ¿Puede utilizar las relaciones públicas y la publicidad para promover a su empresa y su producto o servicio?

Preguntas sobre la investigación de mercados

1. ¿Qué tipo de investigación deberá realizar para recabar la información que necesita?
2. ¿Cuánto costará esta investigación?
3. ¿Qué fuentes de datos secundarios satisfarán sus necesidades de información?
4. ¿Qué fuentes de datos pertinentes están disponibles en su biblioteca local?
5. ¿Qué fuentes de ayuda profesional externa consideraría usar para que le ayudaran con la investigación de mercados?
6. ¿Hay disponible en Internet alguna información que pudiera ser útil?
7. ¿Para qué preguntas de la investigación necesita respuestas?

Preguntas sobre la segmentación del mercado

1. ¿Se enfocará en un mercado limitado dentro de la industria?
2. ¿Qué variables de segmentación utilizará para definir su mercado meta?
3. Si llega a determinar que existen diferentes segmentos del mercado, ¿se concentrará en un solo segmento?

Preguntas sobre la elaboración de pronósticos

1. ¿Cómo piensa pronosticar las ventas de su producto o servicio?
2. ¿Qué fuentes de ayuda ha consultado para la elaboración de pronósticos?
3. ¿Qué técnicas de pronóstico de ventas son las más adecuadas para sus necesidades?
4. ¿Cuál es el pronóstico de ventas de su producto o servicio?
5. ¿Qué tan confiable es su pronóstico de ventas?

Capítulo 8

El plan organizacional

Equipos, formas legales y alianzas estratégicas

Bajo los **REFLECTORES**

Biosite, Inc.
http://www.biosite.com

Son muy pocos los emprendedores que se imaginan la posibilidad de cotizar en mercados de valores cuando inicialmente estructuran sus negocios. La mayoría de los pequeños negocios se inicia como simples derechos de propiedad, con un solo propietario (el fundador). Sin embargo, para los tres fundadores de Biosite, Inc., las cosas fueron un poco diferentes. Otra empresa había adquirido la compañía para la que trabajaban y al nuevo propietario, el gigante farmacéutico Eli Lilly, no le interesaba permitir que Kim Blickenstaff, el doctor Ken Buechler y el doctor Gunar Valkirs establecieran su propia compañía interna para desarrollar tecnologías únicas de pruebas médicas. De manera que estos tres científicos decidieron iniciar su empresa.

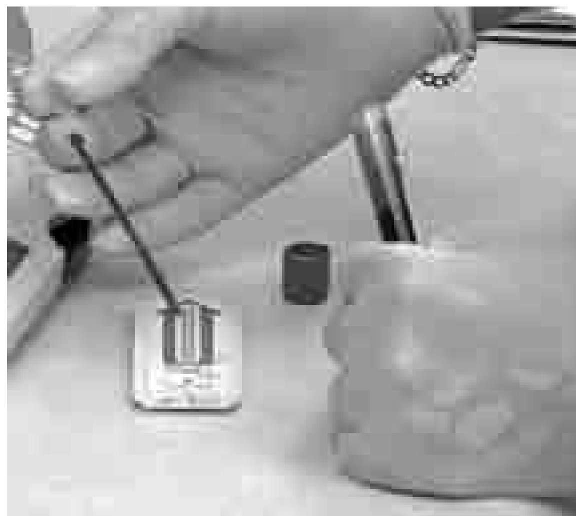
Desde el principio, el éxito de Biosite ha de,pendido de los puntos fuertes traslapados de sus fundadores, el compromiso que tienen entre ellos, su reconocimiento de lo que debe ser la estructura del negocio y su capacidad de lograr que todos esos elementos se relacionen con el desarrollo de tecnologías médicas extremadamente innovadoras. El resultado ha sido una empresa tecnológica altamente creativa, construida sobre una sólida base de negocios.

La forma en la cual está estructurada una empresa puede afectar de forma significativa las actividades de negocios de los fundadores. Antes de cotizar en el mercado de valores, los tres fundadores de Biosite eran creativos, ingeniosos y estaban enfocados en la ciencia. Sin embargo, una vez que modificaron la estructura de la empresa recreándola como una corporación pública, casi la mitad de su tiempo se vio relegada de inmediato a las relaciones con los inversionistas. Estudie la forma en la cual un equipo poderoso puede impulsar grandes ideas, incluso cuando modifica la estructura de la empresa.

Material suministrado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet, and the Web at http://www.smallbusinessschool.org.



SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web





Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1 **Describir las características y el valor de un equipo gerencial sólido.**
2 **Explicar las formas legales de organización más comunes utilizadas por las pequeñas empresas.**
3 **Identificar los factores que se deben considerar al elegir entre las principales formas legales de organización, incluidas las consecuencias fiscales.**
4 **Describir las características y restricciones singulares de cinco formas especializadas de organización.**
5 **Explicar la naturaleza de las alianzas estratégicas y su uso en las pequeñas empresas.**
6 **Describir el uso efectivo de los consejos de administración y de los consejos asesores.**

Uno de los mitos más perdurables en la historia estadounidense del mundo de los negocios es el del emprendedor solitario que desafía todas las probabilidades tomando una idea de negocios creativa y convirtiéndola en una realidad por su sola fuerza de voluntad y su personalidad. Es una historia fantástica, ¿pero así es como ocurren comúnmente las cosas?

Un escritor sobre el tema de las pequeñas empresas ha expresado sus dudas acerca del argumento de la historia: “No hay duda de que las pequeñas empresas casi siempre están impulsadas, al menos en el inicio, por la pasión de una sola persona que asume un riesgo. Pero el mito del aviador solitario, por muy romántico que sea, confunde algo crucial: el éxito en los negocios depende de la colaboración”.[1] En muchos casos, la colaboración empieza casi desde el principio, cuando dos o más personas se unen como un equipo para iniciar una nueva empresa.

Por supuesto, todavía hay muchos emprendedores solitarios que inician nuevos negocios,[2] pero hay una creciente evidencia que muestra que las iniciativas de negocios fundadas por un equipo tienden a superar el desempeño de las iniciativas de negocios con un solo fundador.[3]

En todas las empresas, excepto en las más sencillas, el talento personal del emprendedor tiene más probabilidades de conducir al éxito cuando se complementa con la energía, los puntos de vista y las contribuciones de otras personas. Las perspectivas de cualquier iniciativa de negocios son más prometedoras cuando el liderazgo de la empresa se compone de personas competentes, ingeniosas y tenaces. De manera que, en la mayoría de los casos, es importante que un emprendedor identifique y atraiga a un equipo gerencial sólido. Un plan de negocios que tiene previsto un liderazgo fuerte atrae tanto a los inversionistas potenciales como al personal gerencial en potencia. Es evidente que el equipo gerencial puede tener un profundo impacto sobre el desempeño de la empresa y los fundadores tienen un control mucho mayor sobre este factor del que tienen sobre otros, incluidas las condiciones del mercado y las reacciones de los competidores.[4]

El hecho de que los inversionistas y el personal gerencial potenciales tengan la oportunidad de convertirse en propietarios parciales de la empresa depende de la estructura de sociedad elegida por el emprendedor, es decir, de la forma legal de organización. La dirección de la empresa se verá afectada profundamente si el emprendedor elige operar como empresa de propiedad única, sociedad, corporación o como cualquiera de varias otras formas. Más adelante en este capítulo se hablará más a fondo de las formas de organización legal.

Una nueva empresa muy rara vez cuenta con los recursos financieros requeridos para incluir en la organización a todo el personal de liderazgo y gerencial que podría utilizar. Una forma de abordar esta limitación es crear alianzas; otra es aprovechar los conocimientos y el expertise de directivos externos. Las alianzas estratégicas se están volviendo cada vez más importantes para las pequeñas empresas, debido a que funcionan como consejos de administración activos y objetivos.

Las decisiones prudentes del emprendedor en lo que concierne al equipo gerencial, la forma de organización, las alianzas estratégicas y el consejo de administración pueden mejorar notablemente el desempeño de la empresa. Por otra parte, incluso las ideas *brillantes* pueden fracasar si la empresa no está conectada con los recursos humanos que necesita, o si no los emplea de forma

efectiva. El viejo refrán "Nuestra gente hace la diferencia" puede ser cierto, pero sólo si la misma es cuidadosamente seleccionada, bien organizada y liderada con efectividad.

1 Describir las características y el valor de un equipo gerencial sólido.

Formación de un equipo gerencial

Equipo gerencial
Gerentes y otras personas clave que le proporcionan a una empresa su dirección general.

Si una empresa es demasiado pequeña, es probable que el fundador sea el gerente clave y tal vez el único gerente. Sin embargo, en la mayoría de las empresas hay otras personas que comparten roles de liderazgo con el o los propietarios, lo que crea oportunidades para apalancar sus redes y recursos combinados en beneficio de la empresa. En general, el **equipo gerencial** lo conforman personas con responsabilidades de supervisión, así como de personal no encargado de la supervisión, que desempeñan funciones clave en la empresa.[5] Por ejemplo, los miembros de un equipo gerencial pueden incluir a un gerente de finanzas que supervisa a un pequeño grupo de personal de oficina y a otra persona que dirige las actividades de marketing.

Si usted encuentra que todavía no tiene establecido al "dream team", debe entender que el arreglo del equipo no tiene que ser permanente. Aun cuando en ocasiones puede ser difícil hacerlo, debe permitir de forma respetuosa y apropiada que las personas salgan de la organización cuando no pueden o no quieren apoyar a la empresa de forma efectiva; es posible añadir nuevos miembros al equipo a medida que surge la necesidad.[6]

Una administración fuerte puede sacar lo mejor de una buena idea de negocios al asegurar los recursos necesarios para hacer que funcione. Desde luego, ni siquiera un equipo gerencial muy competente puede rescatar a una empresa basada en un débil concepto de negocios o que carece de recursos adecuados. La importancia de una administración fuerte para las empresas que inician es evidente en las actitudes de los posibles inversionistas, quienes consideran que la calidad de la administración de una nueva iniciativa de negocios es en sí el factor más importante en sus decisiones de invertir o no. Un experto en espíritu emprendedor resume la opinión popular de esta manera: "Si hay un punto en el que la mayoría de los teóricos y profesionales está de acuerdo, es que un equipo gerencial de alta calidad es un ingrediente clave en el éxito de muchas iniciativas de negocio nuevas que tienen un alto índice de crecimiento… y la mayoría de las razones del fracaso se puede atribuir a fallas específicas en el equipo de la empresa".[7]

Como se indicó antes, un equipo gerencial aporta mayor fuerza a una nueva empresa, que un emprendedor en lo individual. Una razón de esto es que el equipo puede contribuir con diversos talentos para satisfacer varias necesidades gerenciales, lo que puede ser especialmente útil en las iniciativas de negocio basadas en nuevas tecnologías, que deben administrar una amplia gama de factores. Además, un equipo puede brindar una mayor seguridad de continuidad, puesto que la salida de un miembro del equipo es menos devastadora para una empresa, que la salida del emprendedor único.

La competencia requerida en un equipo gerencial depende del tipo de empresa y de la naturaleza de sus operaciones.[8] Por ejemplo, una empresa de desarrollo de software y un restaurante requieren tipos de experiencia de negocios muy diferentes. Cualquiera que sea el negocio, una pequeña empresa necesita gerentes con una combinación apropiada de antecedentes educacionales y experiencia. Al evaluar las cualidades de un solicitante de empleo para un puesto clave, un emprendedor necesita saber si tiene experiencia en negocios relacionados con el suyo, ya sea como gerente o como empresario.

Lograr el equilibrio

No todos los miembros de un equipo gerencial deben ser competentes en todas las áreas, la clave es el equilibrio. Si un miembro tiene expertise en finanzas, otro debe tener antecedentes adecuados en marketing. Y debe haber alguien que pueda supervisar a los empleados con efectividad.[9] La diversidad en los puntos de vista y en los equipos de trabajo es lo que permite el cumplimiento de tareas complejas, pero también puede ser conducente a un serio conflicto, que puede acabar con toda la energía y el entusiasmo en una iniciativa de negocios.[10]

Incluso cuando los emprendedores reconocen la necesidad de que los miembros del equipo tengan diferente expertise y conocimientos, con frecuencia tratan de duplicar su personalidad y estilos de administración. La compatibilidad interpersonal y la cooperación de los miembros del equipo son necesarias para una colaboración efectiva y los equipos congruentes tienden a desempeñarse mejor.[11] Sin embargo, la experiencia sugiere que hay más probabilidades de que un equipo funcionalmente diverso y equilibrado cubra todas las bases, lo que le da a la empresa una ventaja competitiva.

De manera que la meta en la planeación del liderazgo debe conducir a un equipo gerencial que le pueda proporcionar una dirección competente a la nueva empresa. El equipo debe ser

Vivir el sueño — Desafíos empresariales


© Timothy D. Sofranko/Colgate University

Tres hombres y un restaurante

Chris Nordsiek, Preston Burnes y Matt Brown son compañeros y amigos desde la universidad (Colgate University), pero también trabajaron juntos como un equipo emprendedor para iniciar un restaurante mexicano de servicio rápido llamado Chilly Willy's. El trío pensó en la idea del negocio con el fin de que pudieran participar en una competencia de planes de negocios como estudiantes universitarios que cursaban el segundo año. Según Burnes, sus primeros estudios mostraron que los alumnos de Colgate "en realidad deseaban comida mexicana y cenar a una hora avanzada de la noche" y el éxito inicial del negocio demostró que su investigación era exacta.

Aun cuando una buena idea y un aliciente monetario (cada uno recibió $4,000 por ganar en una competencia de planes de negocios) fueron factores importantes, el elemento humano fue decisivo. Los fundadores de Chilly Willy´s tienen cada uno distintas fortalezas y habilidades y la perspectiva equilibrada que proporcionaron como un equipo fueron excelentes para el inicio. Al enfocarse en la calidad de los alimentos y el servicio al cliente, generaron una gran cantidad de negocios repetidos, lo suficiente para mantener ocupados a 25 empleados que trabajaban por horas y generar $100,000 de ventas durante su primer año en el negocio. ¡Eso es una enorme cantidad de burritos!

Es obvio que el trío funcionó bien como equipo. Le atribuyen eso a haberse conocido como hermanos de la fraternidad durante un año antes de iniciar el negocio, lo que los hizo confiar en que podrían trabajar juntos y cubrir los puntos débiles de cada uno de ellos. Aun cuando algunos expertos en desarrollo emprendedor (o emprendimiento) no se muestran entusiasmados acerca de que los amigos inicien un negocio, otros reconocen que la "química personal" entre amigos se puede traducir en el éxito de la empresa, en especial si sus puntos fuertes y sus puntos de vista como individuos son complementarios. Según parece, eso fue lo que sucedió en el caso de esta iniciativa emprendedora estudiantil.

Recientemente, los tres amigos cerraron Chilly Willy´s para aprovechar otras oportunidades en sus carreras, pero sus experiencias positivas de haber trabajado juntos ponen de relieve las ventajas de un negocio como parte de un equipo emprendedor.

Fuentes: Charlie Melichar, "New Eatery Gives Colgate Juniors Taste of Entrepreneurship", Colgate University News, 3 de mayo de 2005, http://www.colgate.edu/printerfriendly.aspx?tabid=731&pgID=6014&nwID=3729, con acceso el 1 de enero de 2007; Nichole L. Torres, "Buddy System", *Entrepreneur*, tomo 33, número 10 (octubre de 2005), p. 118; y correspondencia personal con Tim O'Keefe, director del contenido Web, Colgate University, 7 de junio de 2007.

equilibrado en términos de cubrir las diversas áreas funcionales y ofrecer la combinación correcta de educación y experiencia. Puede incluir a especialistas internos y externos. Por ejemplo, una pequeña empresa se puede beneficiar desarrollando relaciones de trabajo con organizaciones externas tales como un banco, una firma de abogados y una de contadores públicos. En el capítulo 18 se identifican y explican varias fuentes de apoyo externas para la administración. El rol que desempeña un consejo de administración activo para brindar asesoría y dirección al equipo gerencial se explica más adelante en este capítulo.

Expansión de las redes sociales

En ocasiones, lo que importa no es lo *que* usted sabe, sino a *quiénes* conoce. El equipo gerencial no sólo puede ayudar a la empresa a obtener recursos de inversiones y tecnología, sino también, y tal vez lo que es más importante, a conectar a la empresa con una red social que le pueda proporcionar el acceso a una extensa gama de recursos que están fuera del alcance de los miembros individuales del equipo. Una **red social** es la red de relaciones que tiene una persona con otras, incluidos compañeros de dormitorio u otros conocidos de la universidad, antiguos empleados y aso-

Red social
Sistema interconectado que abarca las relaciones con otras personas.

ciados de negocios, contactos a través de organizaciones comunitarias, como el Club Rotario y amigos de la iglesia o la sinagoga. Pero las cosas no terminan allí. Un amigo de la universidad tal vez no tiene lo que usted necesita, pero quizás conoce a alguien que lo tiene. A menudo se dice que los negocios dependen en gran parte de las relaciones, un principio que ciertamente no han ignorado los empresarios exitosos. Y el poder de las redes sociales se expande increíblemente a medida que algunas personas bien relacionadas se unen al equipo gerencial.

¿Qué es lo que necesita un emprendedor de su red? Eso depende de la situación. Howard Aldrich y Nancy Carter, dos reconocidos expertos en equipos de administración y redes sociales, analizaron los datos del Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (PSED) y encontraron que casi la mitad de quienes están iniciando un negocio utiliza sus redes para tener acceso a la información o para obtener un consejo. Alrededor de la cuarta parte utiliza sus redes para poder presentarse con otras personas, mientras que un porcentaje mucho menor utiliza sus conexiones para obtener dinero, servicios de negocios, instalaciones físicas y equipo, ayuda para sus necesidades personales y otras formas de ayuda.[12] Es evidente que un sistema saludable de relaciones personales puede ayudar a una pequeña empresa a tener acceso a los recursos que necesita para establecerse y crecer.

Además de proporcionar acceso a los recursos, las redes sociales pueden ser especialmente útiles en el establecimiento de la legitimidad y para incrementar considerablemente las ventas. Las nuevas iniciativas de negocios y las pequeñas empresas encuentran que les resulta difícil "poner en marcha el negocio", debido a que los clientes potenciales simplemente no los conocen lo suficientemente bien. Las empresas de buena reputación pueden titubear cuando se trata de hacer negocios con una empresa que no tiene un récord establecido por una entrega confiable o por la calidad de sus productos o servicios. Pero la adquisición de uno o más clientes de alto perfil puede persuadir a otras para darle a una empresa relativamente desconocida una oportunidad de hacer negocios con ellas. Para un emprendedor, el hecho de tener una red social floreciente y un equipo gerencial con conexiones útiles puede ser crucial para el establecimiento de una reputación sólida.

Capital social
Ventaja creada por las conexiones de una persona en una red social.

Para la creación del **capital social** se necesita una red activa y robusta, que se define como la ventaja creada por las relaciones de una persona dentro de una red de relaciones sociales. Pero esta ventaja no se desarrolla de la noche a la mañana, ni por accidente. Se requieren años para reunir un capital social y los principios requeridos son muy conocidos, ser confiable como amigo, ser justo en sus tratos y cumplir lo que se promete.

Reciprocidad
Una poderosa regla social basada en una obligación de retribuir en especie lo que otro ha hecho por nosotros o nos ha proporcionado.

El principio de la reciprocidad puede ser extremadamente útil para contribuir a cualquier capital social que usted ya tiene. Robert Cialdini, en su popular libro sobre la influencia, define la **reciprocidad** como la obligación sutil, pero poderosa, profundamente arraigada en todas las sociedades, de retribuir en especie lo que otra persona ha hecho por nosotros o nos ha proporcionado.[13] En términos sencillos, las personas naturalmente creen que deben corresponder los favores. Usted puede llenar la bomba del capital social siendo el primero en tender una mano y después ver que aquellos a quienes apoyó vienen en su ayuda cuando se enfrenta a un reto o pide apoyo. No tiene que fingir; sólo tome las cosas con calma y muestre un genuino interés en las necesidades de sus amigos y conocidos. Y la ayuda a otros no tiene que ser costosa; ¡en la actual economía de la información, transmitirle a alguien algún conocimiento o un punto de vista puede ser algo tan bueno como el oro! De manera que piense en el futuro, esfuércese en ayudar siempre que sea posible. Puede estar seguro de que su capital social se incrementará, uniendo a sus amigos y conocidos con usted y proporcionando una base sólida para construir un negocio.

Especificar la estructura

Una vez que se ha seleccionado a los miembros del equipo gerencial, un emprendedor debe diseñar una estructura interna que defina las relaciones entre todos los miembros de la organización. Se deben determinar las relaciones entre los diversos puestos, como gerente de publicidad, director de marketing, gerente de finanzas y gerente de recursos humanos. Aunque estas relaciones no se trabajen en forma muy detallada, la planeación debe ser suficiente para asegurar operaciones ordenadas y evitar una duplicidad de responsabilidades que conduce a un conflicto.

El plan de administración debe estructurarse de tal modo que anticipe el crecimiento del negocio. Se deben especificar cualesquiera puestos vacantes, y las descripciones de éstos deben puntualizar las responsabilidades y la preparación que deben reunir los candidatos a ocuparlos. De forma similar, se deben explicar los métodos que se usarán para seleccionar a los empleados clave. En el plan también deben considerarse y especificarse con cuidado los acuerdos de compensación, entre los que se incluyen bonificaciones u otros planes de incentivos que se otorgan a los miembros clave de la empresa.

Selección de la forma de organización legal

2 Explicar las formas de organización legal más comunes utilizadas por las pequeñas empresas.

Al iniciar un nuevo negocio, un emprendedor debe elegir una forma de organización legal, que determinará quiénes son los propietarios reales de la empresa. Las opciones más básicas son la empresa de propiedad individual, la sociedad y la corporación C. Existen formas más especializadas de organización, pero muchas pequeñas empresas encuentran que una de las formas comunes es suficiente para sus necesidades. Después de visualizar las principales opciones, veremos algunos criterios para seleccionar entre ellas y luego cinco formas especializadas que ofrecen características y ventajas únicas. En la figura 8-1 se muestran las distintas formas básicas de organización. (La opción de la corporación S, que se presenta en la figura, es una de las formas especializadas de organización que se describirán más adelante en este capítulo.)

La opción de empresa de propiedad individual

La forma más básica de organización es la **empresa de propiedad individual**, es decir, aquella cuyo propietario es una sola persona. Un propietario individual tiene derecho a todos los activos de la empresa y está sujeto a las reclamaciones de los acreedores. Recibe todas las utilidades de la empresa, pero también asume todas las pérdidas, todos los riesgos y paga todas las deudas. Aun cuando esta forma de organización a menudo es más adecuada para las nuevas empresas pequeñas, una propiedad única es la forma más sencilla y económica para iniciar operaciones. Debido a la facilidad del inicio, la mayoría de los estados en Estados Unidos ni siquiera requieren que esas empresas tengan una licencia. La mayoría de las pequeñas empresas (aproximadamente 70 por ciento) adopta esta estructura legal (vea la figura 8-2).

Empresa de propiedad individual
Empresa propiedad de una sola persona, que tiene una responsabilidad ilimitada respecto a la empresa.

Figura 8-1 *Formas básicas de organización legal para las pequeñas empresas*

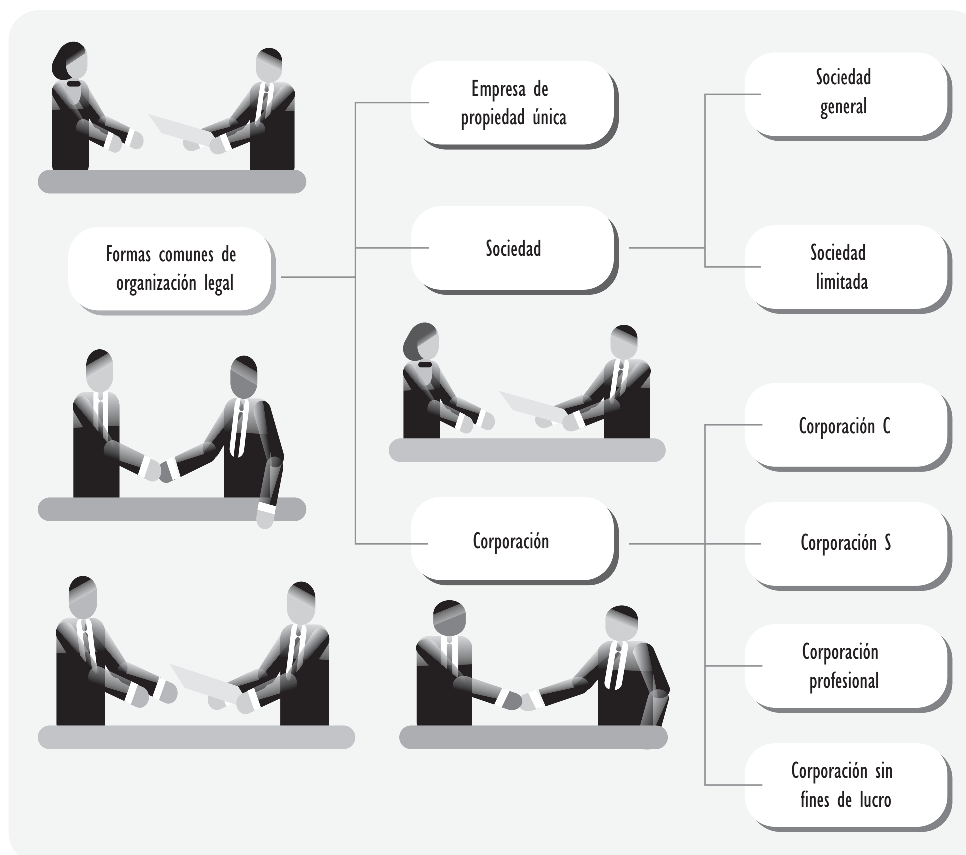
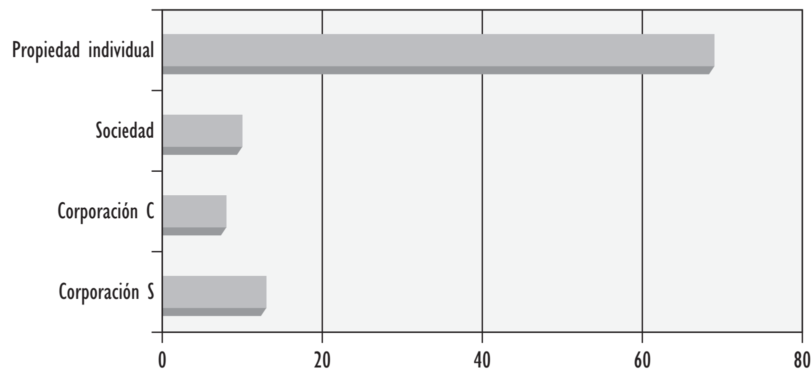


Figura 8-2 *Porcentaje de pequeñas empresas por forma de organización legal*



Fuente: Internal Revenue Service, http://www.irs.gov/pub/irs-soi/histab22.xls, con acceso el 5 de febrero de 2007.[14]

Responsabilidad ilimitada
Responsabilidad por parte del propietario de una empresa que va más allá de su inversión en la misma.

En una empresa de propiedad individual, el dueño está libre de interferencias de los socios, accionistas y directivos. Sin embargo, una propiedad individual carece de algunas de las ventajas de otras formas legales de organización. Por ejemplo, no hay límites para la responsabilidad personal del propietario, es decir, el propietario de la empresa tiene una **responsabilidad ilimitada**, así que los acreedores de la empresa se pueden apoderar de sus activos personales si ésta fracasa. Por esta razón, la forma de propiedad individual por lo común es la elección que en la práctica sólo funciona para empresas muy pequeñas. Además, los propietarios únicos no son empleados de la empresa y no pueden gozar de la ventaja de muchas prestaciones libres de impuestos, como los planes de seguros y hospitalización que las sociedades suelen otorgar a sus empleados.

El fallecimiento del propietario termina la existencia legal de una empresa de propiedad individual. Por consiguiente, la posibilidad de que muera el propietario puede perjudicar las relaciones entre una empresa y sus acreedores y empleados. Es importante que el propietario elabore su testamento, porque los activos de la empresa, menos los pasivos, le pertenecerán a su heredero o herederos. En un testamento, un propietario único de una empresa de propiedad individual puede otorgar a un albacea el poder de administrarla a nombre de los herederos, hasta que ellos se puedan hacer cargo de la misma o hasta que se venda.

Otra contingencia que debe ser prevista es la posibilidad de que el propietario individual quede incapacitado. Por ejemplo, si resultara seriamente lesionado en un accidente y tuviera que ser hospitalizado durante un largo periodo, la empresa podría quebrar. Un propietario individual puede prever esta contingencia otorgando un poder legal a una persona competente para administrar la empresa en tales circunstancias.

En algunos casos las circunstancias no son favorables para la opción de empresa de propiedad individual. Si debido a la naturaleza del negocio se corre el riesgo de caer en responsabilidades legales, por ejemplo, si se fabrica un producto potencialmente peligroso o se maneja un centro de atención infantil, podría ser más conveniente una forma legal que brinde una mayor protección contra la responsabilidad personal. Sin embargo, existen diversas formas de seguro que permiten a la mayoría de las empresas enfrentar los riesgos de una empresa de propiedad individual, así como a aquellos riesgos relacionados con las sociedades.[15] A continuación se verá la opción de sociedad.

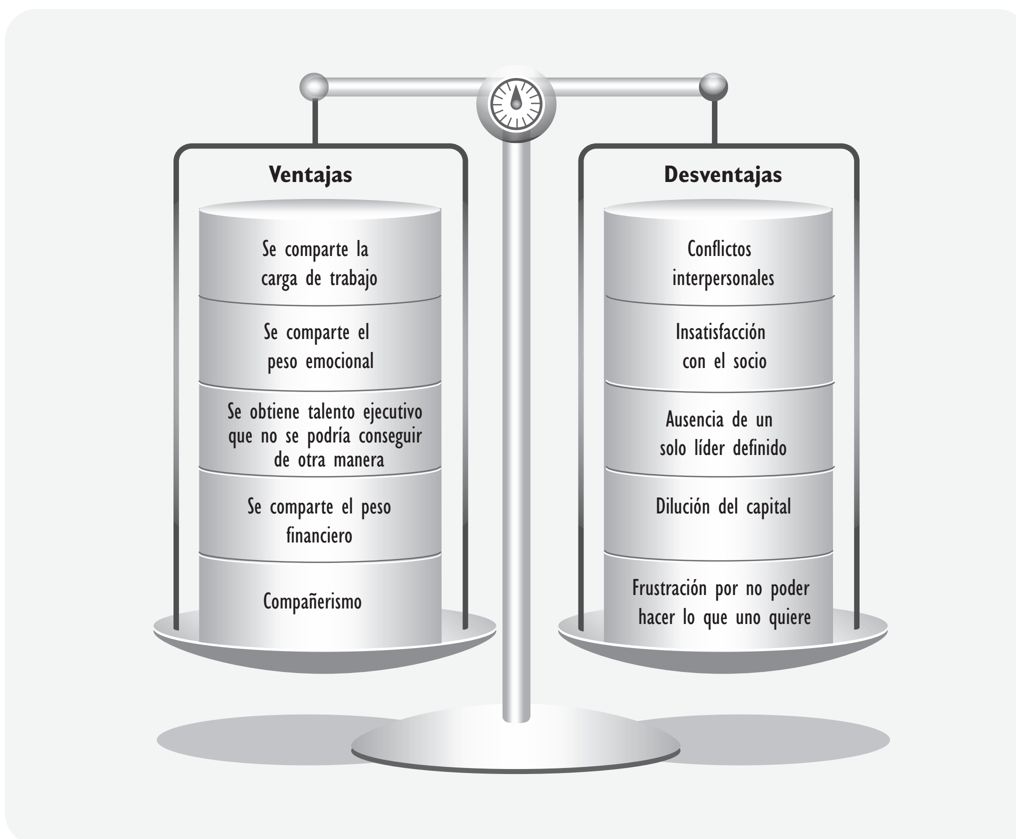
La sociedad

Sociedad
Entidad jurídica formada por dos o más copropietarios para manejar una empresa y obtener utilidades.

Una **sociedad** es una entidad jurídica formada por dos o más copropietarios para manejar una empresa y obtener utilidades. Debido a la naturaleza voluntaria de una sociedad, los propietarios la pueden establecer rápidamente, y con ello evitar muchos de los requisitos legales que implica la creación de una corporación. Una sociedad agrupa el talento gerencial y el capital de quienes se unen como socios en la empresa. Sin embargo, al igual que en la empresa de propiedad individual, los propietarios comparten una responsabilidad ilimitada.

CALIFICACIONES DE LOS SOCIOS Cualquier persona con capacidad jurídica para firmar contratos se puede convertir legalmente en socio de una empresa. Los individuos pueden ser socios sin contribuir con capital o sin tener derecho a los activos en el momento de su disolución; tales personas son socios sólo respecto de la administración y las utilidades. La formación de una sociedad requiere la consideración no sólo de cuestiones legales, sino también de factores personales y de administración. Una sociedad requiere socios honestos, sanos, capaces y compatibles.

Figura 8-3 *Ventajas y desventajas de las sociedades*



La operación de una empresa como una sociedad tiene beneficios, pero también presenta problemas potenciales. La mayoría de los expertos desalienta la formación de este tipo de sociedad, aunque hay aspectos buenos y malos relacionados con esta forma de organización (vea la figura 8-3). Los beneficios de las sociedades incluyen la capacidad de compartir la carga de trabajo, así como el peso emocional y financiero de la empresa y de adquirir talento directivo, que de otra manera podría debilitar el presupuesto. Y no debe pasarse por alto el hecho de que los socios pueden agregar el compañerismo a la vida de una pequeña empresa.

Sin embargo, muchos creen que los conflictos interpersonales comunes en las sociedades pesan más que los beneficios, y es frecuente que los socios no satisfagan las expectativas mutuas. Desde luego, la toma de decisiones es más complicada porque se comparte el liderazgo y los propietarios también deben compartir su posición respecto al capital de la empresa, lo que naturalmente diluye el control de cada socio. Aunque algunas de las dificultades son de naturaleza financiera, la mayoría surge de las relaciones, por ejemplo, enfrentarse a la deshonestidad de uno de los socios o abordar diferentes prioridades. Es evidente que las sociedades tienen aspectos tanto perturbadores como tranquilizadores, así que el problema no es en blanco y negro. El punto importante es que *se debe formar una sociedad sólo si parece la mejor opción después de que se han tomado en cuenta todos los factores de la empresa.*

Muchos emprendedores han aprendido de las sociedades por el camino más difícil, el de "la letra con sangre entra". Con base en la experiencia de quienes han visto por sí mismos las extraordinarias subidas y las frustrantes caídas de las sociedades, las siguientes sugerencias pueden ayudar a los emprendedores a aprovechar al máximo esta forma de organización.

- *Aprovechar las ventajas peculiares de una sociedad.* Es importante reconocer las ventajas de las sociedades y aprovechar las sinergias que pueden resultar de ellas. Por ejemplo, Brian Miller, copropietario de la firma de marketing MillerWhite LLC, con sede en Terre Haute, Indiana, agradeció que su socio pudiera "mantener navegando el barco" cuando él estuvo fuera del trabajo durante siete meses por un tratamiento contra la leucemia.[16]

Aunque los socios dediquen tiempo completo a la empresa, el hecho de trabajar juntos puede incrementar la calidad y eficiencia de la toma de decisiones, pues de esta manera se concentra más energía y pensamiento en los retos que se enfrentan en un momento determinado.

- *Elija cuidadosamente a su socio*. Los expertos en desarrollo emprendedor Jana Matthews y Jeff Dennis, en su libro *Lessons from the Edge*, comentan: "Las sociedades son exactamente como los matrimonios; algunas funcionan, otras no. Pero el éxito a largo plazo de una sociedad depende, en primer lugar, de que se elija el socio correcto".[17] Existen muchas fuentes que le pueden ayudar a encontrarlo, por ejemplo, las revistas del ramo, los contactos con los clientes, las asociaciones profesionales e incluso los servicios de acoplamiento en línea como BusinessPartners.com. Pero identificar a un socio prometedor es apenas el comienzo; también necesita asegurarse de que sus objetivos, valores y hábitos de trabajo son compatibles con los suyos, y de que sus capacidades sean complementarias con las de su socio potencial antes de comprometerse y cerrar el trato. Sobre todo, forme un equipo con alguien en quien pueda confiar, puesto que las acciones de su socio pueden crearle obligaciones legales a usted, aunque él haya tomado una decisión sin informarle ni pedirle su consentimiento.[18]

- *Sea abierto, pero cauto, respecto de formar una sociedad.* Si la confianza es fundamental para el éxito de una sociedad, entonces, ¿no sería mejor buscar primero posibles socios entre los amigos? No necesariamente. Una relación valiosa puede destruirse de inmediato cuando la empresa encuentra escollos, y un Dr. Jekyl amigo puede convertirse en ocasiones en un socio de negocios Mr. Hyde cuando hay dinero de por medio. Y recuerde, la apuesta es alta; una empresa que fracasa puede arruinar rápidamente una amistad muy importante.[19]

- *De ser posible, ponga a prueba la relación.* Desde luego, el mejor método para determinar si usted puede funcionar bien con otra persona es probar antes de cerrar el trato. Karen Cheney, coautora del libro *How to Start a Successful Home Business*, recomienda probar formas de colaboración de negocios más limitadas antes de la zambullida. Por ejemplo, usted podría compartir un quiosco en una feria industrial para observar el comportamiento, el estilo y los hábitos de trabajo de la persona con la que espera hacer mancuerna. Esto le permitirá evaluar sus puntos fuertes y débiles antes de comprometerse en una relación a largo plazo.[20]

- *Cree una visión de negocios combinada*. Es importante que los socios estén "en el mismo canal" cuando se trata de formar el concepto de negocios que esperan desarrollar juntos. Esto lleva tiempo, paciencia y mucha conversación. Hal Scogin, propietario de una empresa de diseño de multimedia, situada en Olympia, Washington, descubrió lo complejo que puede ser el proceso. Tenía la esperanza de crear una empresa con dos socios, pero pronto se hizo evidente que sus perspectivas de negocios eran diferentes. Scogin pen-

Desde su punto de vista: Encontrar el socio apropiado

Sally Lifland



Si usted puede encontrar el socio apropiado, entonces una sociedad puede ser precisamente la forma de aprovechar la serie de habilidades de dos personas sin establecer una jerarquía arbitraria y sin empantanarse en el papeleo legal.

Debido a que me fascina viajar y soy muy extravertida, me encargo de la mayor parte del trabajo de relaciones con nuestros clientes, haciendo visitas de venta a editores, negociando relaciones laborales, asistiendo a juntas, participando en seminarios y haciéndome cargo de alguna crisis ocasional. Pero puesto que disfruto viajando, también me tomo muchas vacaciones y jamás podría hacer eso si no tuviera un socio que en silencio y en forma muy competente trabaja en la oficina cada día (incluidos muchos sábados), asegurándose de que se lleven a cabo los proyectos.

En 28 años nunca hemos tomado una decisión que no haya sido por consenso.

saba en la nueva iniciativa de negocios como una empresa de diseño de multimedia, pero sus socios la concebían como una empresa de tecnología. Sobra decir que la sociedad no duró mucho tiempo.[21] Algunas de las cuestiones específicas que se deben tratar antes de unir fuerzas son las expectativas de todos los socios (contribuciones de tiempo, dinero, habilidades, etc.), la planeación de la división del trabajo, la anticipación de los periodos de vacaciones y el reparto de pérdidas y utilidades.

- *Prepárese para lo peor*. Tenga en cuenta que más de la mitad de las sociedades fracasa. Por esa razón la mayoría de los expertos recomienda tener desde el principio una estrategia para disolver la sociedad. Lo que se considera al principio un buen acuerdo de negocios puede destruirse con rapidez cuando cambian las condiciones del mercado, un socio se involucra en otra iniciativa de negocios o cambian las circunstancias personales. Por ejemplo, el nacimiento de un hijo, un divorcio repentino o la muerte inesperada de un cónyuge pueden alterar todo. Si se tiene que disolver la sociedad, será mucho más difícil hacerlo si no se planeó desde el principio cómo manejar una contingencia desafortunada.

No tomar en cuenta cuestiones como éstas puede echar por tierra los esfuerzos para construir una relación de trabajo efectiva o condenar a una sociedad, que en otros aspectos podría funcionar, a una muerte innecesaria o dolorosa.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS Un acuerdo verbal en una sociedad es legal y obligatorio, pero la memoria siempre puede fallar. El autor y abogado corporativo Fred Steingold, en su libro *Legal Guide for Starting and Running a Small Business*, recomienda que los socios firmen un **contrato de sociedad** para evitar problemas posteriores.[22] Este documento, en el que se detallan explícitamente los derechos y deberes de los socios, debe redactarse antes de poner en marcha la nueva iniciativa de negocios. Aunque los socios pueden decidir que un abogado redacte el contrato para asegurarse de que se incluyan todos los puntos importantes, hay muchas otras fuentes de apoyo (como recursos en línea) que lo pueden guiar en este proceso. Por ejemplo, en una reciente búsqueda de contratos de sociedad en Google se encontró que existen numerosas alternativas útiles.

Contrato de sociedad Documento que declara explícitamente los derechos y obligaciones de los socios.

A menos que los artículos del contrato de sociedad especifiquen lo contrario, se reconoce en general que un socio tiene ciertos derechos implícitos. Por ejemplo, los socios comparten por igual las utilidades o pérdidas, a menos que hayan acordado un porcentaje diferente.

En una sociedad colectiva, cada socio tiene un **poder de representación**, lo que significa que una decisión de negocios de un socio compromete a los otros, aunque no hayan sido consultados anticipadamente o no hayan aprobado el acuerdo o contrato. Y al igual que con una empresa de propiedad individual, la escala de responsabilidad personal puede ser aterradora. Los activos de la empresa corren riesgos, desde luego, pero también los activos personales de los socios, entre los que se incluyen casas, automóviles y cuentas bancarias. Se requiere la buena fe de todos los socios que participan en la empresa junto con un cuidado razonable en el ejercicio de sus obligaciones como gerentes. Puesto que la relación de sociedad tiene un carácter fiduciario, un socio no puede participar en otro negocio que compita con el de la sociedad y seguir siendo socio, y tampoco puede utilizar la información del negocio para su provecho personal.

Poder de representación Capacidad de un socio para comprometer a los otros mediante una decisión de negocios.

AYUDA PARA LAS SOCIEDADES EN PROBLEMAS Todas las sociedades experimentan tensiones, y muchas no sobreviven al desafío. De acuerdo con el doctor David Gage, un psicólogo experto en mediaciones de negocios y director de Business Mediation Associates en Washington, D.C., el índice de "divorcios" en las sociedades por desgracia es muy alto. A menudo, los problemas que conducen a un conflicto surgen debido a las pugnas por el control.[23]

Las complicaciones pueden surgir incluso si los socios han tenido cuidado de hacer que sus expectativas coincidan y el acuerdo de negocios se ha formalizado mediante un contrato de sociedad. Cuando surgen problemas y la confianza se empieza a erosionar, los socios deben actuar con rapidez para tratar de resolver las cuestiones subyacentes. Si no lo logran, deben considerar la contratación de un mediador de negocios. Puede ser costoso trabajar con un mediador, pero es probable que la disolución de la sociedad sea mucho más costosa.

TERMINACIÓN DE UNA SOCIEDAD El fallecimiento, la incapacidad o la salida de un socio da por concluida una sociedad y requiere la liquidación o reorganización de la empresa. Aunque la liquidación resulta a menudo en pérdidas considerables para todos los socios, puede ser legalmente necesaria, porque una sociedad representa una estrecha relación personal de las partes, que no puede mantenerse contra el deseo de cualquiera de ellas.

Cuando uno de los socios fallece, es posible evitar una pérdida debida a la liquidación si el contrato de la sociedad colectiva estipula que los socios sobrevivientes pueden continuar la empresa después de adquirir la participación del fallecido. Esta opción se puede facilitar si se hace que cada socio obtenga un seguro de vida en el que designe a los demás socios como beneficiarios.

En ocasiones las sociedades se deben enfrentar a preocupaciones inmediatas cuando un socio decide salir del negocio, en especial si la salida fue inesperada. En 1999, Aaron Keller, Brian Aducci y un tercer socio iniciaron una firma de marketing y diseño en Minneapolis, llamada Capsule. Dieciocho meses después, cuando su socio decidió salir del negocio e iniciar una firma competidora (llevándose consigo a varios empleados y clientes) Keller y Aducci sabían que se deberían mover con rapidez para evitar serias pérdidas. Lea A. Strickland, experta en pequeñas empresas y autora de *Out of the Cubicle and Into Business*, analizó su situación y les ofreció la siguiente prescripción de urgencia: en primer lugar, impedir el acceso del socio que había salido del negocio a las cuentas bancarias, las instalaciones físicas y los activos de la empresa para evitar una pérdida o un daño al equipo que era crítico para el negocio. Después evaluar con rapidez el papel de ese socio en la empresa y tomar las medidas para ocupar su puesto y hacer que el negocio volviera a la normalidad tan rápido como fuera posible. Una vez que esas cuestiones apremiantes estuvieran bajo control, aclarar todo aspecto legal que quedara, como cumplir con cualquier convenio de salida que pudiera haberse firmado. Con el tiempo y mucho trabajo arduo, Keller y Aducci pudieron recuperar su posición, pero la experiencia los ayudó a comprender lo frágil que puede ser una sociedad y lo importante que es tener un plan de respuesta rápida cuando las cosas resultan mal.[24]

La opción de la corporación C

Corporación
Organización de negocios que existe como entidad legal y significa una responsabilidad limitada para sus propietarios.

Entidad jurídica
Organización de negocios que la ley reconoce que tiene una existencia legal independiente.

Corporación C
Corporación común, fiscalizada por el gobierno federal como entidad jurídica independiente.

En 1819 John Marshall, presidente de la Corte Suprema de Estados Unidos, definió a una **corporación c**omo "un ser artificial invisible, intangible, que existe sólo ante la ley". Con estas palabras la Corte reconoció a la corporación C como una **entidad jurídica**, lo que significa que puede presentar demandas y ser demandada, tener y vender propiedades y realizar las operaciones de negocios que se estipulan en el acta constitutiva de la sociedad. En otras palabras, una corporación C es una entidad independiente de los individuos que son sus propietarios. La que examinamos en esta sección es la corporación común, llamada con frecuencia **corporación C** para diferenciarla de otras formas más especializadas.

Una corporación se constituye conforme a la legislación estatal. Su duración es independiente de la vida de sus propietarios (accionistas). La responsable de las deudas de la empresa es la corporación, *no* sus propietarios. Sus directores y funcionarios representan a la corporación como sus agentes y pueden participar en acuerdos en nombre de la misma.

Acta constitutiva
Documento que establece la existencia de una corporación.

EL ACTA CONSTITUTIVA Para constituir una corporación, una o más personas deben solicitar ante el secretario de estado (a nivel estatal), la autorización de la incorporación. Después de concluidos los pasos preliminares, entre otros el pago de los honorarios de constitución, este funcionario aprueba la solicitud por escrito (que debe haber sido elaborada por un abogado), con lo que ésta se convierte en el **acta constitutiva**. Este documento, en ocasiones llamado *estatutos de incorporación* o *certificado de incorporación,* demuestra que existe la corporación.

De acuerdo con la legislación estatal, el acta constitutiva de una corporación debe ser breve, pero amplia en su declaración de los poderes de la corporación. Se deben dejar los detalles a los *estatutos corporativos*, en los que se enuncian las reglas básicas de las formalidades y decisiones constantes de la vida de la sociedad, incluidos el número de miembros del consejo de administración, las obligaciones y responsabilidades de directores y funcionarios, la programación de juntas regulares de directores y accionistas, los medios para convocar a una junta extraordinaria de estos grupos, los procedimientos para ejercer el derecho al voto y las restricciones sobre la transferencia de acciones de la sociedad.

Certificado de acciones
Documento que especifica el número de acciones que posee un accionista.

Derecho de preferencia
Derecho de los accionistas de adquirir nuevas acciones antes de que se ofrezcan al público.

DERECHOS Y CONDICIÓN LEGAL DE LOS ACCIONISTAS La propiedad de una sociedad anónima se evidencia por los **certificados de acciones**, cada uno de los cuales estipula el número de acciones que posee un accionista. Un interés de propiedad no confiere el derecho legal de actuar en nombre de la empresa o de participar en su administración. Sin embargo, sí otorga al accionista el derecho de recibir dividendos en proporción a las acciones que posee, pero sólo cuando los dividendos han sido debidamente declarados por la empresa. La propiedad de acciones suele conllevar un **derecho de preferencia**, es decir, el derecho de comprar nuevas acciones en proporción al número que ya se tiene, antes de que las nuevas acciones se ofrezcan en venta al público.

Vivir el sueño — Desafíos empresariales

Amigos en sociedad

Penn y Teller están en el negocio del entretenimiento. El dúo mágico de comediantes se ha dedicado a eso durante 30 años, con proyectos que varían desde el escenario hasta la televisión y libros que han sido un éxito de ventas. Usted los puede encontrar en Las Vegas, en donde cada noche se presentan en escena, o los puede ver en un DVD, o escucharlos en la radio. Los socios empezaron a actuar juntos en 1975 y decidieron incorporarse a principios de la década de los noventa. Hoy ganan de $10 a $12 millones al año. ¿Cómo lo hacen? Negándose a ceder y desafiando las ideas uno del otro hasta que encuentran algo que les agrade a ambos.



Sitio web de Pem y Teller son dos comediantes que apostaron por vender sus espéctaculos a través de una página web: www.pennandteller.com

La fuerza de su amistad es una señal de que las sociedades funcionan mejor cuando usted hace negocios con alguien que conoce, ¿no es verdad? ¡No necesariamente! Brad Powell, el propietario de 35 años de edad de una empresa de software en Vienna, Virginia, se asoció con un amigo de hacía mucho tiempo, pero la empresa fracasó en sólo siete años. Cuando Powell renunció debido a los desacuerdos respecto a la administración de la empresa, no sólo perdió una empresa, también perdió un amigo. "Desde una perspectiva jurídica, la separación fue bastante fácil", comenta Powell, "pero fue emocionalmente desgastante y eso me afectó durante muchos meses".

Desde entonces Powell se ha asociado con otro amigo, pero esta vez están haciendo las cosas de una manera muy diferente. La clave es la planeación. Por ejemplo, los nuevos socios han repasado toda clase de escenarios potenciales, de manera que puedan saber qué es lo que deben esperar, no importa lo que se interponga en su camino. Han firmado un contrato de compraventa para especificar qué sucederá si uno de ellos sale de la empresa y se han asignado roles para prevenir un conflicto. Todavía no hay ninguna garantía de que la amistad sobrevivirá a una desintegración difícil de la empresa, pero ha incrementado sus probabilidades.

La formación de una sociedad con un amigo parece tener mucho sentido, ambos se conocen, ya se ha establecido la confianza y usted se siente bien por recorrer un kilómetro extra por una persona en la que se interesa. Pero esas cualidades pueden ser los factores mismos que condenan al fracaso a la empresa, y a la amistad. Cuando se trata de una diligencia debida, ¿quién se siente cómodo verificando los antecedentes de un amigo? Algo tal vez más devastador es ¿cuántas empresas siguen adelante debido a una amistad, cuando lo más sensato sería liquidarla? El problema parece ser más escabroso cuando una amistad es el adhesivo que mantiene unida a una empresa y, a diferencia de Penn y Teller, tal vez no hay un consuelo cómico a la vista.

Fuentes: "Penn & Teller"/Biography", http://www.pennandteller.com/03/coolstuff/bio.html, con acceso el 5 de febrero de 2007; Patrick J. Sauer, "…Work with a Partner (Year After Year After Year)", *Inc.*, tomo 26, número 1 (octubre de 2004), p. 88-89; Nichole L. Torres, "Pairing Up", *Entrepreneur*, tomo 33, número 9 (septiembre de 2005), p. 99; y Kelly Spors, "Small Talk", *Wall Street Journal*, 4 de abril de 2006, p. A16.

http://www.pennandteller.com

Desde luego, la condición legal de los accionistas es fundamental, pero puede caerse en la exageración. En muchas corporaciones pequeñas, los propietarios por lo común hacen las veces tanto de directores como de funcionarios administrativos. La persona que posee la mayoría o la totalidad de las acciones puede controlar una empresa de forma tan efectiva como si fuera empresa de propiedad individual. Es decir, esta forma de organización funciona bien en el caso de las empresas que son de propiedad individual o familiar, donde es importante mantener el control.

RESPONSABILIDAD LIMITADA DE LOS ACCIONISTAS Para la mayoría de los accionistas, la limitación de la responsabilidad es una de las principales ventajas de constituirse como corporación. De esta manera su responsabilidad financiera se limita a la cantidad de dinero que invierten en la empresa. Los acreedores no pueden exigirles que vendan sus activos personales para pagar las deudas de la corporación. Sin embargo, como a menudo las condiciones financieras de las corporaciones pequeñas son inestables durante sus primeros años de existencia, para otorgar un préstamo a una pequeña empresa los bancos pueden insistir en que los propietarios asuman una responsabilidad personal por la deuda firmando pagarés, no sólo como representantes de la empresa, sino también a título personal. Si la sociedad no puede pagar el préstamo, entonces el banco puede resarcirse con los activos personales del propietario. En este caso se pierde la ventaja de la responsabilidad limitada que ofrece el constituirse como corporación.

¿Por qué los propietarios estarían dispuestos a ofrecer garantías personales por las deudas de su empresa? Dicho de manera sencilla, no tienen otra opción si en verdad desean el dinero. La mayoría de los banqueros no está dispuesta a prestarle dinero a un empresario que no quiere arriesgar sus recursos personales.

FALLECIMIENTO O SALIDA DE LOS ACCIONISTAS A diferencia de una sociedad, la propiedad de una corporación es fácilmente transferible. Basta con vender las acciones para transferir la propiedad a un individuo diferente.

Las acciones de las grandes corporaciones se compran y venden constantemente sin que haya un efecto perceptible en la operación de la empresa. Sin embargo, en el caso de una pequeña empresa, aunque la situación sea similar desde un punto de vista legal, un cambio de propietario puede tener numerosas complicaciones. Por ejemplo, puede ser difícil encontrar un comprador para las acciones de una pequeña empresa. Asimismo, un accionista minoritario se encuentra en una situación vulnerable. Si dos o tres accionistas iguales en una pequeña empresa vendieran sus acciones a una persona ajena, el accionista restante quedaría a merced de dicha persona.

El fallecimiento de un accionista mayoritario puede tener repercusiones desafortunadas en una pequeña empresa. Un heredero, el albacea o un comprador de las acciones bien puede insistir en tener un control directo, con efectos posiblemente adversos para el resto de los accionistas. Para evitar problemas de esta naturaleza, desde el principio se deben hacer las previsiones legales para garantizar la continuidad de la administración a cargo de los accionistas sobrevivientes y un trato justo a favor de los herederos del accionista. Como en el caso de una sociedad, los seguros adquiridos con anticipación pueden asegurar que se cuente con los recursos que se requieren para comprar la participación del accionista fallecido.

Figura 8-4 *Comparación de las formas básicas legales de organización*

Forma legal de organización	Requerimientos y costos iniciales de organización	Responsabilidad de los propietarios	Continuidad de la empresa
Empresa de propiedad única	Requerimientos mínimos; por lo general no se pagan honorarios de registro o solicitud	Responsabilidad ilimitada	Disolución a la muerte del propietario
Sociedad general	Requerimientos mínimos; por lo general no se pagan honorarios de registro o solicitud; la ley no exige contrato por escrito de sociedad, pero decididamente se recomienda	Responsabilidad ilimitada	A menos que el contrato de sociedad especifique lo contrario, se disuelve a la salida o el fallecimiento del socio
Corporación C	Es la más costosa y con mayores requerimientos; se pagan honorarios por la solicitud; cumplimiento con las regulaciones estatales para este tipo de sociedades	Responsabilidad limitada a la inversión en la empresa	No se afecta la continuidad de la empresa por la salida o el fallecimiento del accionista
Forma legal de organización preferida	Empresa de propiedad individual o sociedad	Corporación C	Corporación C

MANTENIMIENTO DE LA CONDICIÓN LEGAL CORPORATIVA El establecimiento de una corporación es una cosa; mantener esa condición legal es otra. Se deben tomar ciertas medidas si se quiere que la corporación conserve dicha condición como una entidad separada. Por ejemplo, la sociedad debe celebrar juntas anuales tanto de los accionistas como del consejo de administración, conservar las minutas para documentar las decisiones importantes de los accionistas y del consejo de administración, mantener cuentas bancarias independientes de las de los propietarios y presentar declaraciones fiscales por separado para la empresa.

Criterios para elegir una forma legal de organización

3 Identificar los factores que se deben considerar al elegir entre las principales formas legales de organización, incluidas las consecuencias fiscales.

La elección de la forma legal que habrá de adoptar una nueva empresa merece una cuidadosa atención, debido a las diversas características, en ocasiones en conflicto, de cada opción de organización. Por ejemplo, dependiendo de las circunstancias particulares de una empresa específica, las ventajas fiscales de una forma pueden cancelar las ventajas de responsabilidad limitada de otra. Puede ser necesario hacer algunas concesiones. Lo ideal es consultar a un abogado con experiencia para que ayude a elegir la forma de organización más apropiada.

Algunos expertos insisten en que *nunca* deben adoptarse las dos formas de organización básicas, la de empresa de propiedad única y la de sociedad. Aunque es evidente que estas formas tienen desventajas, su adopción puede ser viable. Como se ilustra en la figura 8-2, el IRS (Servicio Fiscal de Estados Unidos) proyectó que casi 70 por ciento de todas las nuevas empresas en 2007 estarán constituidas como empresas de propiedad única; 10 por ciento como sociedades y 21 por ciento se establecería como corporaciones (ocho por ciento como corporaciones C y 13 por ciento como corporaciones S).[25]

En la figura 8-4 se resumen las principales consideraciones para elegir una de las tres formas principales de propiedad. A continuación sigue una consideración de cada uno de esos factores.

REQUERIMIENTOS Y COSTOS ORGANIZACIONALES DE INICIO Los requerimientos y costos organizacionales se incrementan a medida que aumenta la formalidad de la empresa. Es decir, la constitución de una empresa de propiedad única por lo común es menos compleja y costosa que la de una sociedad y la constitución de una sociedad es menos compleja y costosa que la de una corporación. Sin embargo, en vista de que los costos son relativamente modestos, a largo plazo esta consideración es de mínima importancia.

Transferencia de la propiedad	Control administrativo	Atractivo para incrementar el capital	Impuestos al ingreso
Se puede transferir la propiedad del nombre de la empresa y de sus activos	Absoluta libertad de los administradores	Limitado al capital personal del propietario	Los ingresos de la empresa se gravan como ingresos personales del propietario
Requiere el consentimiento de todos los socios	Se requiere el voto mayoritario de los socios para el control	Limitado a la capacidad y el deseo de los socios de contribuir al capital	Los ingresos de la empresa se gravan como ingresos personales de los socios
Fácilmente transferible mediante el traspaso de las acciones de capital	Los accionistas tienen el control final, pero el consejo de administración suele controlar la política de la empresa	Suele ser la forma más atractiva para reunir capital	Se gravan los ingresos de la sociedad y los ingresos de los accionistas se gravan siempre y cuando reciban dividendos
Depende de las circunstancias	Depende de las circunstancias	Corporación C	Depende de las circunstancias.

RESPONSABILIDAD DE LOS PROPIETARIOS Una propiedad única y una sociedad tienen la desventaja inherente de la responsabilidad ilimitada de los propietarios. En estas formas de organización no hay una distinción entre los activos de la empresa y los activos personales de los propietarios. En contraste, la forma de corporación limita la responsabilidad de los propietarios al monto de su inversión en la empresa. Los riesgos de la responsabilidad se encuentran entre los factores más importantes que se deben considerar cuando se elige una forma de organización.

La elección de una forma de organización simplemente en bien de la simplicidad puede tener un costo enorme para el emprendedor ¡y le puede costar algo más que sólo dinero! En contra de los consejos de su abogado Max Baer decidió operar su estudio de producción en Memphis, Tennessee, como propiedad única, con el fin de facilitar el inicio. Las cosas fueron bien hasta que un ex empleado lo demandó. Fue entonces cuando se hizo evidente lo absurdo de la decisión de Baer. El litigio se prolongó durante casi un año, durante el cual Baer estuvo atormentado por la posibilidad de perder todos sus activos personales, incluidos su casa, su lancha y su cuenta de ahorros. Por fortuna, la disputa se resolvió mediante el pago de una modesta suma, pero Baer aprendió la lección. Decidió transformar su empresa en una corporación y disfrutar de la paz mental que acompaña a una responsabilidad limitada.[26]

CONTINUIDAD DE LA EMPRESA Una empresa de propiedad única se disuelve inmediatamente si fallece el propietario. Lo mismo ocurre con la sociedad si uno de los socios fallece o se retira, a menos que el acuerdo de sociedad indique lo contrario. En cambio, una corporación ofrece continuidad. La posición de un inversionista individual no afecta la existencia de la sociedad.

TRANSFERENCIA DE LA PROPIEDAD La propiedad se transfiere con mayor facilidad en la corporación. Sin embargo, esta facilidad en sí misma no es buena ni mala. El que sea deseable depende en gran parte de las preferencias de los propietarios. En ciertos negocios puede ser que éstos deseen tener la opción de poder evaluar a cualesquiera nuevos inversionistas potenciales. En otras circunstancias, podría preferirse la posibilidad de una transferencia sin restricciones.

CONTROL ADMINISTRATIVO Un propietario único tiene un control absoluto sobre la empresa. En una sociedad, el control se basa normalmente en el voto mayoritario, un aumento en el número de socios reduce la voz de cada socio en la administración. En una corporación el control tiene dos dimensiones: 1) el control formal conferido a los accionistas que son dueños de la mayoría de las acciones con derecho a voto; y 2) el control funcional ejercido por los funcionarios de la sociedad sobre las operaciones cotidianas. En una corporación pequeña estas dos formas de control suelen estar investidas en los mismos individuos.

ATRACTIVO PARA INCREMENTAR EL CAPITAL Una corporción tiene una gran ventaja para conseguir capital nuevo, por la facilidad para transferir la propiedad mediante la venta de acciones comunes y la flexibilidad en la distribución de éstas. En contraste, las responsabilidades ilimitadas de una empresa individual y de una sociedad desalientan a los nuevos inversionistas.

IMPUESTOS AL INGRESO Los impuestos al ingreso a menudo tienen un efecto importante en la elección del propietario respecto a cómo organizarse. Para entender el sistema de impuestos federales se debe considerar la siguiente pregunta: “¿Quién es el responsable del pago de impuestos y cómo se determina el monto de los impuestos que debe pagar?” Las tres principales formas de organización se gravan de formas diferentes.

Empresa de propiedad única Los individuos autoempleados que operan una empresa como propietario único reportan los ingresos de la empresa en sus formas de impuestos federales determinados por la ley para cada persona. Para el ejercicio fiscal 2007, las tasas fiscales para un matrimonio que reporta sus ingresos de manera conjunta fueron las siguientes:

Escalas de ingreso gravable	Tasa fiscal
$0–$15,650	10%
$15,651–$63,700	15%
$63,701–$128,500	25%
$128,501–$195,850	28%
$195,851–$349,700	33%
Más de $349,700	35%

Suponga, como ejemplo, que un propietario único que está casado y presenta una declaración conjunta con su cónyuge tiene un ingreso gravable de $150,000 de una empresa. Los impuestos que adeudan sobre este ingreso ascenderían a $30,992.50, calculados de la siguiente manera:

Ingresos		**× Tasa fiscal**	**=**	**Impuesto**
Primeros	$ 15,650	10%		$ 1,565.00
Siguientes	$ 48,050	15%		$ 7,207.50
Siguientes	$ 64,800	25%		$16,200.00
Siguientes	$ 21,500	28%		$ 6,020.00
Total	$150,000			$30,992.50

Sociedad Una sociedad declara los ingresos que obtiene al servicio fiscal del país en el que opera, pero la sociedad en sí no paga impuestos. Los ingresos se distribuyen a los socios, con base en su acuerdo. Los socios declaran, cada uno, la porción que les corresponde del ingreso de la sociedad en sus declaraciones personales de impuestos, y pagan cualquier impuesto que se deba.

Corporación C La corporación C, como entidad legal independiente, declara sus ingresos y paga cualesquiera impuestos relacionados con esas utilidades. Los propietarios (accionistas) de la sociedad sólo necesitan reportar en sus declaraciones de impuestos personales cualquier cantidad que la sociedad les pague en forma de dividendos. Para el ejercicio fiscal 2007, las tasas de impuestos del IRS a estas sociedades fueron las siguientes:

Escalas de ingreso gravable	**Tasa fiscal**
$0–$50,000	15%
$50,001–$75,000	25%
$75,001–$100,000	34%
$100,001–$335,000	39%
$335,001–$10,000,000	34%
$10,000,001–$15,000,000	35%
$15,000,001–$18,333,333	38%
Más de $18,333,333	35%

Así, la responsabilidad fiscal de K&C Corporation, con ingresos gravables de $150,000, sería de $41,750, calculados como sigue:

Ingresos		**× Tasa fiscal**	**=**	**Impuestos**
Primeros	$50,000	15%		$ 7,500
Siguientes	$25,000	25%		$ 6,250
Siguientes	$25,000	34%		$ 8,500
Siguientes	$50,000	39%		$19,500
Total	$150,000			$41,750

Si K&C Corporation paga a sus propietarios un dividendo por la cantidad de $40,000, los dueños necesitarían declarar este ingreso en sus impuestos personales. Así, se gravarían los $40,000 dos veces, primero como parte de los ingresos de la corporación y luego como parte del ingreso personal de los propietarios. Sin embargo, en Estados Unidos los impuestos sobre los dividendos que se generan en este supuesto se han reducido recientemente a cinco por ciento para los contribuyentes ubicados en las categoría de 10 a 15 por ciento y a 15 por ciento para los contribuyentes en categorías fiscales mayores.

Un propietario que decide organizar una corporación C haría bien en considerar la emisión de acciones conforme a la sección 1244. En este caso, si una empresa fracasa, el dueño podría obtener un ahorro fiscal que no se concede con las acciones normales. Para propósitos fiscales el **ingreso ordinario** es el que se obtiene en el curso de las operaciones diarias de la empresa. El sueldo se considera como un ingreso común. Las **ganancias y pérdidas de capital** son las ganancias y pérdidas financieras en las que se incurre al vender propiedades que no son parte de las operaciones de negocios regulares de la empresa, como ganancias o pérdidas por la venta de acciones comunes. Por lo general, las pérdidas de capital pueden deducirse sólo de las ganancias de capital, no de los ingresos ordinarios. Sin embargo, la propiedad de acciones emitidas con base en la sección 1244 del Código de Ingresos Internos de Estados Unidos (**Acciones conforme a la sección 1244**) en cierta forma brinda protección al accionista en caso de una quiebra corporativa. Si tales acciones no tienen valor alguno, la pérdida (de hasta $100,000 en una declaración de impuestos conjunta) se puede tratar como pérdida *ordinaria* deducible de impuestos.

Ingresos ordinarios
Ingresos que se obtienen en el curso ordinario de los negocios, incluido cualquier sueldo.

Ganancias y pérdidas de capital
Ganancias y pérdidas en las que se incurre debido a la venta de propiedades que no son parte de las operaciones de negocios regulares de la empresa.

Acciones conforme a la sección 1244
Acciones que ofrecen algún beneficio fiscal al accionista en caso de quiebra corporativa.

4 Describir las características y restricciones singulares de las cinco formas especializadas de organización.

Formas especializadas de organización

La mayoría de las nuevas y pequeñas empresas utilizan una de las tres principales formas de organización que se acaban de describir, empresa de propiedad única, sociedad y corporación C. No obstante, las pequeñas empresas utilizan también otros tipos de organización especializados. Cinco de estas formas merecen nuestra consideración: la sociedad limitada, la corporación S, la empresa de responsabilidad limitada, la corporación profesional y la corporación sin fines de lucro.

Sociedad limitada
Una sociedad con un socio general, por lo menos, y uno o más socios limitados.

Socio general
Socio en una sociedad limitada que tiene una responsabilidad personal ilimitada.

Socio limitado
Socio de una sociedad limitada que no participa activamente en su administración y que tiene una responsabilidad personal limitada.

Corporación S (corporación del apartado S)
Tipo de sociedad por acciones que les ofrece una responsabilidad limitada a sus propietarios, pero que el gobierno federal grava como una sociedad.

LA SOCIEDAD LIMITADA La **sociedad limitada** es una forma especial de sociedad que requiere al menos un socio general y uno o más socios limitados. El **socio general** sigue siendo personalmente responsable de las deudas de la empresa; los **socios limitados** tienen una responsabilidad personal limitada, siempre y cuando no desempeñen un papel activo en la administración de la sociedad. En otras palabras, los socios limitados arriesgan sólo el capital que invierten en la empresa. Un individuo con una riqueza personal considerable puede, por tanto, invertir dinero en una sociedad limitada sin exponer sus activos personales a reclamaciones de responsabilidad que pudieran surgir debido a las actividades de la empresa. Sin embargo, si un socio limitado participa activamente en la administración, pierde su responsabilidad limitada. Para constituir una sociedad limitada, los socios deben registrar un certificado de sociedad limitada en la oficina estatal que corresponda, ya que la legislación estatal es la que regula esta forma de organización.

LA CORPORACIÓN S La designación **corporación S**, o **corporación del apartado S**, se deriva del apartado S del Internal Revenue Code de Estados Unidos, que permite que una empresa conserve la característica de responsabilidad limitada de una corporación C, al mismo tiempo que paga impuestos como una sociedad. Para obtener la condición de corporación S, una corporación debe satisfacer ciertos requisitos, entre los que se incluyen los siguientes:

- No se permiten más de 100 accionistas.[27]
- Todos los accionistas deben ser individuos o ciertas testamentarías o fideicomisos que califiquen.[28]
- Sólo puede estar en circulación un tipo de acciones.
- En el aspecto fiscal, la corporación debe operar sobre la base de un año calendario.
- No se permiten accionistas extranjeros no residentes.

La restricción que evitaba que las corporaciones S fueran propietarias de otras corporaciones, incluidas corporaciones C, fue eliminada recientemente, lo que dio como resultado ventajas fiscales para algunas pequeñas empresas. Mientras que en el pasado diferentes empresas tenían que estar legalmente separadas, ahora las subsidiarias individuales se pueden consolidar bajo una corporación S y deben presentar una sola declaración de impuestos.[29] Sin embargo, la combinación de dos empresas bajo una entidad legal puede crear problemas. Por ejemplo, la responsabilidad se comparte, de manera que si hay una demanda en contra de una de las empresas, o está empantanada en deudas, la otra estará expuesta a ese riesgo legal o financiero. Y es más difícil hacer transacciones de compra y venta en el mercado y vender empresas combinadas, debido a que a los compradores potenciales les resulta difícil distinguir entre las dos con el fin de determinar sus valores individuales.[30]

Una corporación S no paga impuestos sobre los ingresos de la sociedad anónima y, en vez de eso, les traslada el ingreso o las pérdidas gravables a los socios. Esto permite que los inversionistas reciban dividendos sin tener que pagar un doble gravamen sobre las utilidades de la sociedad (una vez mediante un impuesto corporativo y nuevamente mediante un impuesto personal). Se debe consultar a un abogado competente especializado en impuestos antes de seleccionar la condición S, ya que los cambios en la legislación fiscal tienen un efecto considerable sobre las corporaciones S.

Empresa de responsabilidad limitada
Una forma de organización en la que los propietarios tienen una responsabilidad limitada, pero pagan impuestos de ingresos personales sobre las utilidades de la empresa.

LA EMPRESA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA La **empresa de responsabilidad limitada** es una forma de organización relativamente nueva. Su popularidad se ha incrementado debido a que ofrece la simplicidad de una propiedad única y la protección contra responsabilidades de una corporación. Una empresa de responsabilidad limitada puede tener un número ilimitado de propietarios (incluso un solo propietario). Esta forma difiere de la corporación C en el sentido de que evita el doble gravamen. Las empresas de responsabilidad limitada no pagan impuestos sobre sus ingresos, sino que simplemente les trasladan esos ingresos a sus propietarios, que pagan impuestos sobre ellos sumándolos a sus impuestos sobre ingresos personales.

La ventaja principal de la empresa de responsabilidad limitada sobre la corporación radica en la protección contra la responsabilidad que ofrece. Mientras los socios generales están expuestos a una responsabilidad personal, los propietarios de una empresa de responsabilidad limitada están protegidos, como el nombre lo indica, respecto a la pérdida de sus activos personales.

De acuerdo con muchos abogados, la empresa de responsabilidad limitada suele ser la mejor opción para las nuevas empresas. Tiene la misma capacidad de la corporación C de trasladar los ingresos gravables a los accionistas y, en comparación con la corporación S, es más fácil de establecer, más flexible y ofrece algunas ventajas fiscales significativas.[31] Pero no siempre es la mejor ruta que se puede seguir. Por ejemplo, en las siguientes condiciones sería mejor utilizar la corporación C:

- Usted desea ofrecer amplios beneficios adicionales a propietarios o empleados. La corporación C puede deducir estos beneficios, al tiempo que evita que se traten como ingresos gravables para los empleados.
- Usted desea ofrecer opciones de acciones a los empleados. Como la empresa de responsabilidad limitada no tiene acciones, no puede ofrecer tales incentivos.
- Usted espera cotizar en mercados de valores, o venderle la empresa a otra corporación en algún momento futuro. Una corporación C puede cotizar en mercados de valores o venderse a otra corporación en un intercambio de acción por acción, una operación que es libre de impuestos.
- Usted piensa convertirse con el tiempo en una corporación C. No puede cambiarse de una entidad que traslada los impuestos como una empresa de responsabilidad limitada sin pagar impuestos adicionales.

LA CORPORACIÓN PROFESIONAL ¿Ha observado las iniciales PC o PA como parte del nombre corporativo en el membrete o al lado de la firma en las facturas de su médico, su dentista o su abogado? Esas letras indican que la práctica se estableció cono una **corporación profesional** con el fin de ofrecer servicios profesionales. Aun cuando su significado varía de una entidad a otra, el término *profesional* por lo común aplica a aquellas personas cuyas profesiones requieren que obtengan una licencia antes de que puedan practicar, incluidos médicos, quiroprácticos, abogados, contadores, ingenieros, arquitectos y otras personas altamente capacitadas. Pero a diferencia de otras formas organizacionales que protegen contra las responsabilidades, la corporación profesional no protege a un practicante de su propia negligencia o de actos contrarios a la ética; más bien, protege a un propietario de la responsabilidad de otros propietarios en la práctica. En algunos estados, una estructura de negocios diferente, conocida como sociedad de responsabilidad limitada, puede servir al mismo propósito y tener ventajas adicionales. Obviamente, la corporación profesional aplica a una gama de negocios bastante limitada, pero por lo común es la mejor opción para los negocios que tienen cabida en esa categoría. De hecho, muchas leyes estatales requieren esta forma de organización antes de que pueda operar una práctica.

Corporación profesional
Forma de corporación que protege a los propietarios de la responsabilidad y se establece para las personas en ciertas prácticas profesionales.

LA CORPORACIÓN SIN FINES DE LUCRO En el caso de algunas empresas, la forma de organización más práctica es la **corporación sin fines de lucro**. La mayoría elige convertirse en organizaciones 501(c)(3), que se crean para servir a propósitos cívicos, educativos, de beneficencia o religiosos. Para calificar para la condición 501(c)(3), el negocio, fondo o fundación debe ser una corporación; el IRS no le otorga esta opción a una persona o a una sociedad. En el proceso de solicitud, los funcionarios deben presentar los artículos de organización que expliquen con claridad y limiten la gama de actividades de la empresa; para que se otorgue una exención de impuestos, la organización debe pasar la **prueba organizacional** ("IRS-speak" para verificar que se mantiene fiel a los artículos presentados). Una corporación sin fines de lucro debe establecer un consejo de administración o nombrar fiduciarios que supervisen sus operaciones y si es necesario disolverla, se requiere que transfiera sus activos a otra corporación sin fines de lucro.

Aun cuando los emprendedores sociales ciertamente no tienen que constituir sus empresas como corporaciones sin fines de lucro, a menudo eligen esta opción. Matthew Gutschick y Ben Whiting, ambos graduados de Wake Forest University en 2006, iniciaron una empresa social llamada MagicMouth Productions, para dar clases de teatro y magia a los jóvenes y ofrecerles oportunidades de actuar. Como recuerda Gutschick, cuando eligieron una estructura de negocios, los dos "eligieron una sin fines de lucro, debido a que nos daba una mayor medida de credibilidad y autenticidad".[32] En otras palabras, la elección de estructurar una organización como una corporación sin fines de lucro puede ser una forma de reforzar el mensaje y el trabajo de la organización.

Corporación sin fines de lucro
Forma de corporación para empresas establecidas para servir a propósitos cívicos, educativos, de beneficencia o religiosos, pero no para generar utilidades.

Prueba organizacional
La verificación de si una organización sin fines de lucro se mantiene fiel a su propósito declarado.

5 Explicar la naturaleza de las alianzas estratégicas y su uso en las pequeñas empresas.

Formación de alianzas estratégicas

Alianza estratégica Relación organizacional que vincula a dos o más entidades de negocios independientes en un esfuerzo común.

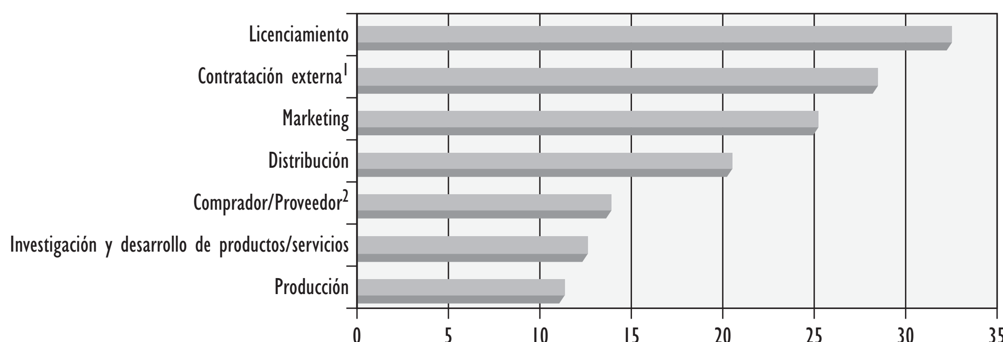
Una **alianza estratégica** es una relación organizacional que vincula a dos o más entidades de negocios independientes en un esfuerzo común. Sin afectar la condición legal como entidades independientes de los negocios que participan como socios, ofrece una forma para que las empresas mejoren su eficacia individual al compartir determinados recursos. Y esas alianzas pueden asumir muchas formas, desde intercambios informales de información, hasta relaciones formales de capital o basadas en contratos y todo lo intermedio. Según un estudio reciente de la National Federation of Independent Business, algunos tipos de alianzas que son más populares entre las pequeñas empresas incluyen contratos de licencia, trabajar a largo plazo con contratistas externos, celebrar contratos de producción y tratos enfocados en la distribución (vea la figura 8-5).[33]

Hoy, las alianzas estratégicas son más importantes para las pequeñas empresas que nunca antes y un número creciente de empresarios están encontrando formas creativas de utilizar esas estrategias de cooperación en su beneficio. De hecho, las estadísticas muestran que casi dos terceras partes de las pequeñas empresas recurren a las alianzas y tres cuartas partes de esas empresas reportan que tienen experiencias positivas con ellas.[34] Dado el ritmo intensificado de la competencia y el creciente costo de desarrollar capacidades esenciales, las alianzas proporcionan una forma para que las pequeñas empresas tengan acceso a los recursos de clase mundial de otra empresa, de manera que puedan competir para ganar. Debido a que la ventaja competitiva a menudo es para el empresario que se apresura a explotarla, muchos propietarios de pequeñas empresas consideran las alianzas estratégicas como una parte esencial de su plan de crecimiento. Las estrategias de cooperación representan una forma de mantenerse a la par con el acelerado ritmo del cambio en el entorno de negocios actual. (Vea el capítulo 17 para un análisis de las alianzas estratégicas como una opción para las empresas globales.)

Alianzas estratégicas con empresas grandes

Las empresas grandes crean alianzas estratégicas no sólo con otras empresas grandes sino también con pequeñas. Por lo general, estas alianzas se forman para unir las habilidades y el expertise de las empresas que han constituido la sociedad, con el fin de promover la ventaja competitiva de ambas (o de todas las partes). Por ejemplo, en ocasiones los grandes fabricantes se integran con fabricantes pequeños e innovadores para el desarrollo de productos y los grandes minoristas forman alianzas con proveedores más pequeños con el fin de trabajar hombro con hombro para alcanzar requerimientos específicos de calidad y satisfacer los exigentes programas de entrega.

Figura 8-5 *Formas más conocidas de alianzas de pequeñas empresas, por tipo*



[1]Esas alianzas sólo incluyen relaciones que son de naturaleza a largo plazo.
[2]Esas alianzas incluyen contratos relacionados con programas como suministro justo a tiempo o administración de calidad total, que son de una naturaleza relativamente a largo plazo.

Fuente: William J. Dennis, Jr. (editor), “Strategic Alliances”, *National Small Business Poll*, tomo 4, número 4 (Washington, DC: NFIB Research Foundation, 2004), pp. 1-8.

Desde su punto de vista: Formación de una alianza estratégica

Trey Moore

Cuando empezamos a crear AirStrip OB, decidimos tener un enfoque sencillo e intenso en proporcionar información sobre los pacientes a un teléfono PDA. Queríamos llevar nuestro producto al mercado tan pronto como fuera posible, de manera que no era factible tratar de abordar toda la solución del hospital lo que, para empezar, implicaba hacer llegar la información a una base de datos. Como resultado, desde el principio el modelo de negocios de MP4 Solutions fue asociarnos con una o más empresas.

Acabamos firmando un contrato exclusivo de revendedor con GE Healthcare que interactuaba con su Centricity Perinatal System (CPB), que es el software que recaba la información de las pacientes durante el trabajo de parto y el parto. Elegimos a GE Healthcare por varias razones, incluidas el hecho de que contaba con una base de instalación más grande, por un amplio margen, que las de otros competidores y de que es parte de una de las empresas más grandes del mundo, con un presupuesto publicitario que nos podría beneficiar directamente. Además, GE Healthcare contaba con una fuerza de ventas bien capacitada y experimentada y sostenía relaciones de largos años con sus clientes asignados.

La sociedad, mediante la cual GE Healthcare vende, distribuye, instala y respalda nuestro producto, permite que la empresa se enfoque en nuestra experiencia en la creación del software. Por consiguiente, nos permite mejorar continuamente el producto por medio de nuevas versiones. Además, hemos podido llevar rápidamente nuestro producto al mercado, a una fracción del costo que habríamos tenido que afrontar si no nos hubiéramos asociado. En verdad es una situación en la que todos resultan ganadores.

La combinación de rapidez, flexibilidad y energía creativa de una pequeña empresa con la experiencia en la industria, las capacidades de producción y el alcance del mercado de una empresa grande puede ser una estrategia ganadora. En algunos casos, los esfuerzos de fusión pueden abrir toda una nueva línea de negocios. Mary Boone Wellington es directora general de M. B. Wellington en Nashua, New Hampshire. Después de patentar un proceso creativo para laminar a color hojas de plástico que se pueden utilizar para formar bloques translúcidos, Wellington encontró a varios arquitectos que querían utilizar su innovación en sus proyectos. Sin embargo, la oportunidad perdió rápidamente su atractivo, debido a los altos costos del material y el proceso de fabricación involucrado, que se llevaba mucho tiempo. La perspectiva era sombría, pero entonces Arkema, el fabricante de Plexiglass, con sede en Filadelfia, se enteró del proceso de Wellington y se quedó tan impresionado con él que la empresa convino en comprar la materia prima que necesitaba Wellington, utilizando sus innovadoras paletas de color. Con su volumen, experiencia y avanzadas capacidades de producción, Arkema logró reducir considerablemente los costos de fabricación, haciendo que el nuevo negocio fuera viable desde el punto de vista financiero y abriendo la puerta a otras posibilidades de negocios más. ¡En verdad, una alianza estratégica bien establecida puede lograr que sucedan las cosas![35]

Las alianzas con empresas grandes pueden dar un impulso enorme a una empresa pequeña, pero algunas pequeñas empresas están descubriendo que más grande no significa necesariamente mejor. Las ventajas que ofrecen la capacidad financiera y la amplitud del alcance de mercado de las empresas grandes deben sopesarse contra las graves complicaciones burocráticas que pueden surgir. Janice Bryant Howroyd, presidenta y directora general de ACT-1 Group, una pequeña empresa de contratación de personal con sede en Torrance, California, se apresuró a aprovechar la oportunidad de trabajar con una empresa multinacional en la misma industria. Por la prisa de asegurar una operación importante, no examinó cuidadosamente el contrato y su empresa terminó pagando un precio considerable. Un año después de que se finiquitó el contrato, la empresa multinacional aún le debía 1.2 millones de dólares a ACT-1 Group. Y la discrepancia en una factura detuvo los pagos a ACT-1, estrangulando su flujo de efectivo y obligándola a cerrar una oficina regional. La empresa todavía no recupera 300,000 dólares que se le adeudan.[36] Es obvio que hay una desventaja potencial debida a depender tanto de una sola relación, pero ese paso en falso no afectó a Howroyd durante largo tiempo. Un reciente comunicado de prensa reporta que ACT-1 en la actualidad califica a nivel nacional como una de las 15 empresas principales de proceso de empleo y que es la agencia, propiedad de una mujer, más grande en Estados Unidos.[37]

Alianzas estratégicas con pequeñas empresas

Las pequeñas empresas también forman alianzas estratégicas con otras empresas pequeñas en formas que enriquecen la fuerza competitiva mutua. Las estadísticas recientes sugieren que alrededor de la mitad de todas las pequeñas empresas mantienen una o más alianzas estratégicas con

empresas que son más pequeñas o del mismo tamaño cuando se trata de contratistas externos, socios de licencias, operaciones de importación/exportación, convenios de marketing y fabricación compartida.[38] Cuando los investigadores de *Inc.* le preguntaron a docenas de empresarios qué

Vivir el sueño Cómo hacer que la tecnología funcione

Kosher.com y Amazon.com: un matrimonio concertado en el cielo

Benson Altman es fundador, presidente y director general de Kosher.com, una empresa basada en Internet, que vende productos alimenticios que "se apegan a las pautas de supervisión rabínicas más estrictas" y productos no alimenticios de interés para los clientes judíos. El enfoque es ayudar a los compradores a encontrar lo que necesitan a buenos precios, con un servicio de calidad que hace que regresen por más. El énfasis en el servicio al cliente se ajusta bien con la nueva relación de la empresa con Amazon.com, una alianza estratégica que hace que sea posible que Altman venda más de 20,000 productos kosher, desde pescado enlatado hasta cosméticos, en todo el mundo.

Para hacer negocios con Kosher.com, los compradores no necesitan ver más allá del catálogo de Amazon.com, en donde los productos del nicho del minorista se pueden comprar con facilidad. Kosher.com maneja el envío de productos a los clientes, pero Amazon.com se encarga de todo lo demás, incluidos el apoyo al cliente y la facturación. Altman predice que la relación incrementará sus ingresos de 10 a 20 por ciento (sobre $2 millones de ventas anuales) y ciertamente ofrece una oportunidad para llegar a un mercado más amplio.

¿Hay un lado malo en la relación? Definitivamente. La unión de sus fuerzas con Amazon.com no es económica. A Kosher le cuesta alrededor de $25,000 integrar sus operaciones con el gigante en línea y la expansión requirió que Altman contratara a cuatro empleados adicionales sólo para mantenerse a la par con el creciente número de pedidos. Y Kosher.com ha tenido que pagarle a Amazon.com una comisión sobre cada venta, lo que en realidad puede ser una cantidad considerable. Después están las preocupaciones sobre el inventario. No piense siquiera en esta opción si no puede satisfacer la inundación de pedidos que es casi seguro que lleguen. Por último, a menudo se necesita un serio mejoramiento tecnológico para hacer la transición. Según Altman, "El sistema requerido para tratar con Amazon.com es extremadamente complejo y no es para los débiles de corazón". En otras palabras, el hecho de ir en una dirección requiere un considerable compromiso con cambios que no es posible llevar a cabo.

Altman sabe que la alianza dejará de funcionar si alguna vez Kosher.com deja de ser un negocio competente y profesional. En sus palabras, "Sus paquetes deben llegar a tiempo, sus pedidos deben ser correctos y el servicio al cliente debe ser excelente". Amazon.com no puede arriesgar su imagen asociándose con empresas que no están a su altura. Si hay demasiadas quejas de los clientes, haga planes para salir de la familia Amazon. Tal vez todavía podrá hacer negocios con Amazon.com, pero sólo como un comprador con una tarjeta de crédito válida.

Fuentes: http://www.kosher.com, con acceso el 5 de febrero de 2007; y Melissa Campanelli, "Taking Off", *Entrepreneur*, tomo 34, número 5 (mayo de 2006), pp. 42-43. Reimpreso con autorización de Entrepreneur Magazine, http://www.entrepreneur.com



http://www.kosher.com

socios en las alianzas habían tenido un mejor desempeño con ellos, se sorprendieron al enterarse de que las anécdotas más entusiastas eran acerca de otras pequeñas empresas. Eran más flexibles, dedicadas, creativas y comprendían mejor las necesidades específicas de las pequeñas empresas, ¡por lo visto es necesario ser similares para comprenderse mejor!

El Center for Systems Management (CSM), una pequeña empresa de consultoría y capacitación, con sede en Vienna, Virginia, descubrió que había ido más allá de su capacidad cuando aceptó un contrato de la NASA para desarrollar un curso de trabajo que ayudaría con los problemas en el programa del transbordador espacial. A CSM le habían dado sólo 45 días para producir un llamativo video para una campaña de marketing intercompañías. Era una gran oportunidad, que podría mejorar la imagen de la empresa, y generar negocios en una categoría de trabajo totalmente nueva, pero con toda probabilidad un trabajo mal hecho perjudicaría para siempre su relación con la NASA. En vez de tratar de hacerlo sola, CSM contrató el trabajo con Technovative Marketing, una empresa de siete personas en Peapack, New Jersey. En el transcurso de pocos días, Harriet Donnelly, presidenta de Technovative, había empezado a trabajar y personalmente trabajó en el video y se quedó con el proyecto, asistiendo incluso a todas las juntas con la NASA como si fuera la directora de marketing de CSM. En lo que concernía a Donnelly, ella era parte del equipo de CSM. Al final, el proyecto de video tuvo un gran éxito. Como resultado, la NASA ha contratado a CSM para que trabaje en campañas internas de marketing y, por supuesto, le han pedido a Donnelly que ayude.[39] ¡Vaya una sorpresa!

Las alianzas estratégicas encierran una gran promesa para las pequeñas empresas. Al combinar recursos con socios cuidadosamente seleccionados, las pequeñas empresas pueden incrementar su fuerza competitiva, y lograr objetivos que hubieran sido demasiado costosos o difíciles como para lograrlos por su cuenta.

Establecer y mantener alianzas estratégicas exitosas

Aunque es esencial forjar una alianza estratégica apropiada para el crecimiento del negocio, puede ser complicado encontrar un socio adecuado. Algunos propietarios de pequeñas empresas se han dado por vencidos, frustrados después de meses, incluso años, de intentar establecer dichas conexiones.

Staffcentrix, una empresa de outsourcing de Internet, con sede en Woodstock, Connecticut, inició sus operaciones en 1999. A pesar de tener ventas por sólo 10,000 dólares en el primer año, la empresa pudo formar alianzas con Microsoft, las Naciones Unidas y Waterside Productions. ¿Qué hicieron los cofundadores Christine Durst y Michael Haaren para lograrlo? En primer lugar identificaron posibles contactos por correo electrónico, recorriendo los sitios web de posibles socios y tomando nota de cualquiera que estuviera asociado con algún proyecto paralelo a los intereses de Staffcentrix. Con esta información crearon un "perfil de contacto", que describía en forma detallada la participación personal de cada contacto en estos proyectos. Luego, Durst y Haaren les enviaron mensajes personales por correo electrónico a esos contactos, promoviendo una alianza con Staffcentrix. En cuestión de unos meses, la empresa estaba haciendo negocios con socios de renombre.[40]

Para obtener ayuda y establecer los vínculos esenciales, especialmente con las empresas grandes, muchos empresarios consultan a promotores de alianzas estratégicas. Estos corredores ofrecen dos servicios básicos. En primer lugar, mantienen múltiples contactos con personas que toman decisiones en empresas que tienen los recursos que necesitan las pequeñas empresas para llenar los vacíos en sus operaciones. En segundo, ayudan a los empresarios a afinar sus propuestas de alianza para asegurar que las corporaciones los tomen con seriedad.

Un gerente de producto de Microsoft en una ocasión estimó que recibía cientos de solicitudes de asociación cada mes. Seguía una sencilla regla para determinar qué empresas obtendrían la aprobación para trabajar con el gigante del software: sin un plan de negocios preciso, no tendrían acceso a mis encargados del desarrollo y a su tiempo.[41] En otras palabras, Microsoft necesita saber por qué debe estar dispuesta a invertir sus recursos antes de considerar siquiera una asociación así. Pero esto no significa que Microsoft (y otras empresas grandes) sean lentas para considerar una alianza con pequeñas empresas. La división de IP Ventures de Microsoft, por ejemplo, se estableció para otorgar licencias de propiedad intelectual que la empresa no puede o no quiere utilizar. Pero el socio aspirante debe ser capaz de presentar un caso preciso antes de que Microsoft acepte firmar.[42]

A menudo no es fácil establecer una alianza estratégica y puede ser difícil mantenerla. Aun cuando muchas pequeñas empresas reportan que se sienten satisfechas con los resultados de sus alianzas estratégicas,[43] varias alianzas tropiezan con problemas y, con el tiempo, fracasan. Por fortuna, al establecer las alianzas, los empresarios pueden tomar las siguientes medidas para mejorar sus oportunidades de éxito:

- Establezca una red de contactos saludable. Esas personas lo pueden conducir a otros contactos y, con el tiempo, al que usted necesita. Los analistas de la industria, los reclutadores de ejecutivos, las oficinas de relaciones públicas, los reporteros de negocios y hasta el gobierno le pueden dar pistas importantes.
- Identifique y comuníquese con los individuos de una empresa que es probable que le devuelvan su llamada telefónica. Las "llamadas a lo alto" (llamadas a contactos a nivel de vicepresidente o más alto) funcionan en empresas pequeñas o medianas, pero en las grandes corporaciones es posible que tenga que llamar a los gerentes u otros empleados de nivel medio para obtener una respuesta.
- Haga su tarea y prepárese, de esa manera ganará puntos por el solo hecho de estar preparado. Debe ser capaz de describirle al socio potencial los beneficios financieros que se derivan de la alianza. De ser posible, demuestre que su empresa puede darle valor a la alianza en varios frentes.
- Aprenda a hablar y entender el "lenguaje" de su socio. No captará los mensajes sutiles en la conversación con sus socios a menos que sepa cómo se comunican y, a la larga, esto puede hacer que la alianza fracase o funcione.
- Siga monitoreando el progreso de la alianza, con el fin de asegurarse de que se está cumpliendo con las metas y las expectativas y haga cambios a medida que sea necesario. Recuerde, no se supone que las alianzas duren eternamente.

La meta es formar alianzas estratégicas benéficas para todos los socios y manejarlas eficientemente. En su libro *Everyone is a Customer*, Jeffrey Shuman, Janice Twombly y David Rottenberg señalan que una clave para el éxito de una alianza estratégica es comprender la verdadera naturaleza de la relación: "Se anuncia que las relaciones son entre empresas, pero en realidad las relaciones se crean entre las personas. Y ésa es una distinción muy importante."[44]

Cómo aprovechar al máximo un consejo de administración

6 Describir el uso efectivo de los consejos de administración y de los consejos asesores.

Consejo de administración
Grupo de miembros, elegidos por los accionistas, que gobierna a una corporación.

En las empresas con espíritu emprendedor el **consejo de administración** tiende a ser pequeño (usualmente de cinco a seis miembros), y sirve como el organismo que gobierna la actividad corporativa. En concepto, los accionistas eligen a los miembros del consejo que, a su vez, eligen a los funcionarios que manejan la empresa. Los miembros del consejo también establecen o aprueban las políticas de la administración, analizan los informes de los resultados de las operaciones y declaran los dividendos (si los hay).

Con demasiada frecuencia el accionista mayoritario de una corporación pequeña (por lo común el empresario), nombra a un consejo de administración sólo para cumplir con un requerimiento legal o para atraer la atención de los inversionistas. Esos propietarios recurren muy poco o nada a los miembros del consejo en lo concerniente al manejo de sus empresas. De hecho, el empresario puede resistirse enérgicamente a los esfuerzos de esos miembros para proporcionarle apoyo gerencial. Al nombrar un consejo de administración, un empresario así tiende a elegir amigos personales, familiares o personas de negocios que están demasiado ocupados para analizar las circunstancias de la empresa y que no se sienten inclinados a entrar en discusiones. Los empresarios que tienen un enfoque más constructivo encuentran que un consejo de administración activo es práctico y benéfico, en especial cuando los miembros están bien informados y son escépticos e independientes.

El uso de los consejos de administración se está haciendo cada vez más atractivo por diversas razones. La creciente complejidad de las pequeñas empresas, que se origina en parte de la globalización y de los avances tecnológicos, hace que los conocimientos y el expertise de los miembros del consejo bien seleccionados sean especialmente valiosos. En una empresa familiar, las personas ajenas pueden desempeñar un papel único para ayudar a evaluar el talento familiar y mediar en las diferencias entre los miembros de la familia.

El aporte de los miembros del consejo de administración

Las pequeñas empresas tienden a obtener ganancias significativas cuando cuentan con un consejo de administración fuerte, en especial cuando sus miembros ayudan al empresario a ver más allá de los próximos meses para tomar decisiones estratégicas importantes a largo plazo. De acuerdo con

Pat Gross, miembro del consejo de administración de tres empresas que cotizan en bolsa: "El valor final de un miembro del consejo radica en su habilidad para retroceder y distinguir el bosque de los árboles".[45]

Un consejo de administración bien seleccionado también puede contribuir con conocimientos complementarios y una amplia experiencia a la administración corporativa. En virtud de sus antecedentes, los miembros del consejo pueden llenar las brechas en la experiencia de un equipo gerencial. El consejo también debe reunirse periódicamente para proporcionarle una ayuda máxima al director general. En las reuniones del consejo se deben debatir las ideas, determinar las estrategias y explorar las ventajas y desventajas de las políticas. De esta forma la experiencia de todos los miembros del consejo ayuda al director general. Sus conocimientos combinados hacen posible la toma de decisiones más inteligentes en cuestiones que son cruciales para la empresa.

Al utilizar la experiencia de un consejo de administración, el director general de una pequeña empresa de ninguna manera está cediendo el control activo de sus operaciones. Más bien, al consultar y solicitar las opiniones de los miembros del consejo, simplemente se basa en un acervo mayor de conocimientos de negocios. Por lo general, un grupo tomará mejores decisiones que un solo individuo que trabaje aislado.

Un consejo de administración activo sirve a la administración en varias formas importantes: al revisar las grandes decisiones de políticas, al asesorar respecto a las condiciones del entorno de los negocios y a las reacciones correctas al ciclo de negocios, al proporcionar asesoría informal de tiempo en tiempo sobre problemas específicos que puedan surgir y al ofrecer acceso a contactos personales importantes. Con un consejo fuerte, una empresa pequeña puede obtener mayor credibilidad ante el público, así como ante las comunidades de negocios y financiera.

La selección de los miembros del consejo

Hay muchos recursos disponibles para un empresario que está tratando de reunir a un grupo de miembros del consejo, cooperativo y con experiencia. El abogado corporativo, el contador, el banquero, otros ejecutivos de negocios y los consultores en administración locales pueden considerarse como posibles miembros del consejo, pero tales individuos carecen de la independencia necesaria para revisar con un criterio crítico los planes del empresario. Por si fuera poco, el propietario ya está pagando por su expertise. Por esta razón, el propietario necesita considerar el valor de un consejo de administración externo, un consejo en el que los ingresos de los miembros no dependan de la empresa. La National Association of Corporate Directors encuestó recientemente a los miembros de casi 100 consejos de administración y encontró que, en promedio, 28 por ciento eran consejeros externos independientes. Este número está aumentando, lo que es bueno, pero el estudio también reporta que los consejos de administración de las empresas que no cotizan en bolsa tienden a tener sólo la mitad de miembros independientes que las de las que sí lo hacen.[46]

La objetividad es una contribución particularmente valiosa de los miembros externos. Pueden considerar los problemas en una forma más desapasionada que los miembros internos, que participan en la toma de decisiones cotidiana. Por ejemplo, los miembros externos tienen mayor libertad para evaluar y cuestionar los estándares éticos de la empresa. Algunos directores operativos, sin la mirada escrutadora de los miembros externos, podrán racionalizar un comportamiento no ético o ilegal aduciendo que es en beneficio de los mejores intereses de la empresa.

En una empresa familiar, un consejo externo puede ayudar a mediar y resolver los problemas relacionados con la sucesión del liderazgo, además de dar una dirección más general. Como personas externas, contribuyen a la empresa con una medida de separación en lo que concierne a las diferencias emocionales potencialmente explosivas.

No siempre es fácil colaborar con los miembros externos del consejo. Dennis Gertmenian es fundador, presidente del consejo de administración y director general de Ready Pac Produce Inc., una empacadora de productos agrícolas con sede en Irwindale, California. Hace mucho tiempo, Gertmenian estableció un consejo de administración con el fin de que proporcionara diversas soluciones para los retos a los que se enfrenta la empresa. Según resultaron las cosas, los miembros del consejo han tenido un profundo efecto en la toma de decisiones de Gertmenian, sobre todo al persuadirlo de que se retirara de un plan de proporcionar empleos en un área económicamente deprimida y al alentarlo a reducir su portafolio de bienes raíces. Pero las decisiones difíciles que el consejo le sugirió tomar llevaron finalmente a un mejoramiento del negocio. Gertmenian reflexiona: "No estaba dedicando tiempo a estructurar formalmente algunas de las áreas de la empresa que necesitan atención desde un punto de vista a largo plazo, como: ¿Qué estaremos haciendo con nuestras relaciones bancarias de aquí a un año? ¿Cuál es nuestro plan estratégico? Yo tenía un plan, pero estaba en mi mente, no por escrito".[47] Los directores generales pueden dedicar hasta 20 por ciento de su tiempo a actividades relacionadas con el consejo de administración, pero el compromiso en tiempo bien vale el costo si los directores están desempeñando bien su trabajo.

La naturaleza y necesidades de una empresa ayudarán a determinar el perfil de los miembros de su consejo de administración. Por ejemplo, una empresa que tiene un problema de marketing puede beneficiarse mucho si un miembro del consejo tiene antecedentes de marketing. No tienen que ser eminencias en la comunidad, aunque eso puede darle credibilidad a la empresa, lo que le permitirá atraer a otros miembros bien calificados. Tener un Rolodex "abultado" puede ser útil, puesto que los directores con contactos influyentes en los negocios pueden contribuir mucho al desempeño de la empresa.

Después de decidir cuáles son los perfiles que debe buscar, el propietario de una empresa debe buscar candidatos apropiados como miembros del consejo de administración. Los miembros efectivos serán honestos y responsables, ofrecerán valiosos elementos de juicio con base en su experiencia de negocios, e incrementarán la credibilidad de la empresa ante otros grupos de interés (en especial clientes y proveedores). Para el efecto se pueden obtener sugerencias del contador, el abogado y el banquero de la empresa, y de otros asociados en la comunidad de negocios. Los propietarios o gerentes de otras pequeñas empresas no competidoras, así como los directivos de segundo y tercer niveles de las grandes corporaciones, a menudo están dispuestos a aceptar estos puestos. Sin embargo, antes de ofrecer a los candidatos puestos en el consejo de administración, el propietario de la empresa haría bien en hacer una verificación discreta de sus antecedentes.

Compensación de los miembros del consejo

La compensación que se les otorga a los miembros del consejo varía mucho y algunas pequeñas empresas no pagan honorarios. Si se ofrece una compensación, por lo común es en forma de una iguala anual, de honorarios por reuniones y de pago por su trabajo en los comités. (Los miembros pueden participar en comités que supervisan la compensación de los directivos, hace auditorías de los informes financieros de la empresa y encargarse de otras funciones fundamentales.) Un estudio reciente encontró que las empresas con espíritu emprendedor les pagan, en promedio, más de 12,500 dólares como compensación total anual a los miembros del consejo de administración de empresas que no cotizan en bolsa y casi 26,000 dólares a los miembros de empresas que sí cotizan.[48] Algunas pequeñas empresas también le ofrecen a cada miembro del consejo de administración un pequeño porcentaje de las acciones (por lo común la mitad de uno por ciento) por su participación,[49] pero debemos tener en mente que algunos miembros del consejo de administración pueden prestar sus servicios de forma gratuita, debido a su interés en ver prosperar a una nueva o a una pequeña empresa.

La compensación, relativamente modesta, que se ofrece por los servicios de miembros del consejo de administración bien calificados, sugiere que dicha compensación no es su motivación principal para prestar sus servicios en un consejo de administración. Sin embargo, una compensación razonable es apropiada si los miembros están haciendo contribuciones importantes a las operaciones de la empresa.

Una alternativa: un consejo asesor

En años recientes se ha prestado mayor atención a las responsabilidades legales de los miembros del consejo. Debido a que se puede hacer responsables a los miembros externos de las acciones ilegales de la empresa, aunque no estén directamente involucrados en actos ilícitos, algunas personas se mostrarán renuentes a aceptar dichos puestos. Por ello, algunas pequeñas empresas utilizan **consejos asesores** como una alternativa al consejo de administración. Se invita a personas externas calificadas para servir como asesores de la empresa en un consejo. Este grupo funciona en una forma muy similar a la del consejo de administración, pero sus acciones sólo son de una naturaleza de asesoría.

Consejo asesor
Grupo que funciona como un consejo de administración, pero actúa sólo en una capacidad de asesor.

La responsabilidad legal de los miembros de un consejo asesor no es totalmente clara. Sin embargo, se piensa que la limitación de su compensación y su poder aligera, si no es que elimina, la responsabilidad personal de los miembros.[50] Puesto que es de una naturaleza de asesoría, el consejo asesor también puede ser menos amenazador para el propietario y posiblemente trabaje de forma más cooperativa que un consejo de administración convencional.

Sin duda, un consejo asesor o un consejo de administración bien seleccionados pueden hacer mucho por una pequeña empresa, pero esto es sólo una parte de un plan organizacional efectivo. El éxito de cualquier empresa depende de la calidad de su personal, al que también es necesario organizar y guiar hábilmente. Ésa es la razón por la cual el hecho de tener un equipo emprendedor bien equilibrado, de seleccionar con cuidado una forma organizacional y de unirse a alianzas estratégicas ventajosas es de suma importancia. Este capítulo ha abordado cada una de estos temas para ayudarlo a pensar a fondo en los factores clave involucrados en un plan organizacional sólido que le proporcionará a su empresa un buen inicio y ayudará a asegurar su éxito a largo plazo.

Una mirada RETROSPECTIVA

1. Describir las características y el valor de un equipo gerencial sólido.

- Un equipo gerencial sólido contribuye con buenas ideas de negocios y ayuda a suministrar los recursos necesarios para que tenga éxito.
- Las habilidades de los miembros del equipo gerencial deben complementarse mutuamente, de manera que formen una combinación óptima de educación y experiencia.
- Una pequeña empresa puede mejorar su administración al aprovechar el expertise de especialistas externos.
- Construir un capital social mediante el trabajo en red y la buena fe es muy importante en el desarrollo de una pequeña empresa.
- Un emprendedor debe crear una estructura administrativa que defina las relaciones entre todos los miembros de la organización.

2. Explicar las formas legales de organización más comunes utilizadas por las pequeñas empresas.

- Las formas legales de organización básicas utilizadas por las pequeñas empresas son la empresa de propiedad individual, la sociedad y la corporación C.
- En el caso de una empresa de propiedad individual el dueño recibe todas las utilidades y carga con todas las pérdidas. La desventaja principal de esta forma es la responsabilidad ilimitada del propietario.
- En una sociedad, que debe establecerse con base en un contrato de sociedad, el éxito depende de la capacidad de los socios para desarrollar una relación de trabajo efectiva.
- Las corporaciones C son particularmente atractivas por su característica de responsabilidad limitada. El hecho de que la propiedad sea fácilmente transferible las hace muy apropiadas para combinar el capital de numerosos propietarios.

3. Identificar los factores que se deben considerar al elegir entre las principales formas legales de organización, incluidas las consecuencias fiscales.

- En la actualidad, casi 70 por ciento de todas las nuevas empresas se organizan como empresas de propiedad única, 10 por ciento como sociedades y 21 por ciento como corporaciones.
- Los factores clave en la elección entre las diferentes formas jurídicas de organización son los requerimientos y costos organizacionales, la responsabilidad de los propietarios, la continuidad de la empresa, la facilidad de transferencia de la propiedad, el control administrativo, el atractivo para obtener capital y los impuestos al ingreso.
- Los individuos autoempleados que operan empresas como propietarios únicos registran los ingresos de su negocio en sus declaraciones de impuestos personales.
- Una sociedad declara el ingreso que percibe a las autoridades fiscales, pero la sociedad en sí no paga impuestos por sus ingresos. Los ingresos se distribuyen entre los propietarios conforme a lo establecido en su contrato de sociedad.
- Una corporación C declara sus ingresos y paga cualquier impuesto que se adeude sobre sus ingresos corporativos. Los accionistas individuales también deben pagar impuestos sobre su ingreso personal por los dividendos que les pague la sociedad.
- Las acciones conforme a la sección 1244 ayudan a proteger al accionista en caso de una quiebra corporativa. Si dichas acciones pierden totalmente su valor, la pérdida (hasta de 100,000 dólares) puede tratarse como una pérdida ordinaria, deducible de impuestos.

4. Describir las características y restricciones singulares de cinco formas especializadas de organización.

- En una sociedad limitada, los socios generales comparten una responsabilidad ilimitada, mientras que los socios limitados tienen una responsabilidad limitada, siempre y cuando no desempeñen un papel activo en la administración de la empresa
- Las corporaciones S, también llamadas corporaciones del apartado S, gozan de una situación fiscal especial que les permite evitar el impuesto corporativo, pero que requiere que los accionistas individuales paguen impuestos personales sobre la parte proporcional que reciben de las utilidades de la empresa.
- En las empresas de responsabilidad limitada, los propietarios individuales tienen la ventaja de una responsabilidad limitada, pero pagan sólo impuestos sobre su ingreso personal procedente de las utilidades de la empresa.
- Las corporaciones profesionales se establecen para quienes ofrecen servicios profesionales (por lo común los que requieren una licencia), para protegerlos de la responsabilidad de otros propietarios en la práctica.
- Algunas empresas (en especial aquellas con un enfoque social) tienen el beneficio de una mayor credibilidad y autenticidad cuando se organizan como corporaciones sin fines de lucro, como una organización 501(c)(3).

5. Explicar la naturaleza de las alianzas estratégicas y su uso en las pequeñas empresas.

- Las alianzas estratégicas permiten que las empresas combinen sus recursos sin comprometer su condición legal independiente.
- Dos o más empresas independientes pueden formar alianzas estratégicas para lograr algún propósito común. Por ejemplo, una empresa grande y una pequeña, o dos o más pequeñas empresas pueden colaborar en un proyecto conjunto.

- Los promotores de alianzas estratégicas pueden ayudar a las pequeñas empresas a encontrar socios apropiados para la alianza.
- Los emprendedores pueden mejorar sus oportunidades de crear y mantener una alianza exitosa estableciendo conexiones productivas, identificando a la mejor persona que deben contactar, estando preparados para confirmar los beneficios a largo plazo de la alianza, aprendiendo a hablar el "lenguaje" del socio y supervisando el progreso de la alianza.

6. Describir el uso efectivo de los consejos de administración y de los consejos asesores.

- Los consejos de administración pueden ayudar a las pequeñas empresas ofreciendo asesoría y ayuda a sus directores generales.
- Para ser más efectivo, un consejo de administración debe incluir a personas externas independientes, bien calificadas.
- Una alternativa para un consejo de administración activo es un consejo asesor, cuyos miembros no son personalmente responsables de las acciones de la empresa.

Términos **CLAVE**

equipo gerencial, p. 208
red social, p. 209
capital social, p. 210
reciprocidad, p. 210
propiedad única, p. 211
responsabilidad ilimitada, p. 212
sociedad, p. 212
contrato de sociedad, p. 215
poder de representación, p. 215
corporación, p. 216
entidad juridica, p. 216
corporación C, p. 216
acta constitutiva, p. 216
certificado de acciones, p. 216
derecho de preferencia, p. 216
ingresos ordinarios, p. 221
ganancias y pérdidas de capital, p. 221
acciones conforme a la sección 1244, p. 221
sociedad limitada, p. 222
socio general, p. 222
socio limitado, p. 222
corporación S (corporación del apartado S), p. 222
empresa de responsabilidad limitada, p. 222
corporación profesional, p. 223
corporación sin fines de lucro, p. 223
prueba organizacional, p. 223
alianza estratégica, p. 224
consejo de administración, p. 228
consejo asesor, p. 230

Preguntas para **ANÁLISIS**

1. ¿Por qué los inversionistas tienden a favorecer una empresa nueva dirigida por un equipo de gerentes sobre otra encabezada por un empresario único? ¿Se justifica esta preferencia?

2. Analice los méritos de las tres principales formas legales de organización.

3. ¿Se aplica el concepto de responsabilidad limitada a una empresa de propiedad única? Justifique su respuesta.

4. Suponga que se establece una sociedad y que opera sin un contrato formal de sociedad. ¿Qué problemas pueden surgir? Explique.

5. Evalúe las tres principales formas de organización en términos del control administrativo por el propietario y la participación en las utilidades de la empresa.

6. ¿Qué es una corporación S, y cuál es su ventaja principal?

7. ¿Por qué las alianzas estratégicas son importantes para muchas pequeñas empresas? ¿Qué medidas puede tomar un empresario para crear alianzas estratégicas y evitar su fracaso?

8. ¿En qué sentido podría tener valor un consejo de administración para el manejo de una pequeña empresa? ¿Qué calificaciones son esenciales en un miembro del consejo de administración? ¿Poseer acciones en una empresa es un prerrequisito para ser miembro?

9. ¿Cuál puede ser la causa del fracaso de la mayoría de las pequeñas empresas cuando utilizan a los consejos de administración como algo más que "sellos de aprobación"? ¿Qué impacto puede tener esto en la empresa?

10. ¿En qué se diferencian los consejos asesores de los consejos de administración? ¿Cuál le recomendaría usted al propietario de una pequeña empresa? ¿Por qué?

Usted DECIDE

SITUACIÓN 1

Ted Green y Mark Stroder se hicieron amigos cuando, a la edad de 16 años, ambos trabajaban tiempo parcial con el papá de Green en su tienda de autopartes. Después de concluir el bachillerato, Green asistió a la universidad, mientras que Stroder se enroló en la reserva de la Guardia Nacional y dedicaba sus fines de semana a las carreras de automóviles. Green continuó asociado con la tienda de autopartes al comprar y administrar dos de las tiendas de su padre.

En 2005, Green concibió la idea de iniciar un nuevo negocio, que reconstruiría motores de arranque de automóviles, y le pidió a Stroder que fuera su socio en esta nueva iniciativa de negocios. Al principio Stroder estaba algo preocupado por trabajar con Green, porque sus personalidades eran muy diferentes. Se ha descrito a Green como extravertido y entusiasta, mientras que Stroder es reservado y escéptico. Sin embargo, Stroder se encuentra ahora sin trabajo, y por ello aceptó la oferta. Instalarán un pequeño taller detrás de una de las refaccionarias de Green. Stroder hará todo el trabajo; Green aportará el dinero.

Los "socios" acordaron nombrar al negocio STARTOVER, y ahora necesitan decidir una forma legal de organización.

Pregunta 1 ¿Qué tan importante es la personalidad individual para el éxito de este equipo emprendedor? ¿Considera que la "sociedad" de Green y Stroder tiene posibilidades de sobrevivir? Justifique su respuesta.

Pregunta 2 ¿Considera que el hecho de que los miembros de este equipo tengan la misma edad es una ventaja o una desventaja?

Pregunta 3 ¿Qué forma legal de organización propondría para STARTOVER? ¿Por qué?

Pregunta 4 Si Stroder y Green decidieron constituirse como corporación, ¿calificaría STARTOVER como una corporación S? De ser así, ¿recomendaría usted esta opción? Justifique su respuesta.

SITUACIÓN 2

Matthew Freeman inició un negocio en 2001 para ofrecer capacitación corporativa en administración de proyectos. Al principio constituyó su empresa como propiedad única. Hasta 2007 él realizaba la mayor parte del trabajo sobre una base por contrato para Corporation Education Services (CES). Según los términos de su contrato, Freeman era responsable de impartir cursos de tres a cinco días a clientes corporativos, principalmente empresas de *Fortune 1000*. Se le pagaba de acuerdo con una tarifa diaria negociada, y CES le reembolsaba los gastos en que incurría durante un curso (hoteles, alimentos, transportación, etcétera). Aunque algunos gastos no le eran cubiertos por CES (como los de computadoras y artículos de oficina), los desembolsos de Freeman solían ser inferiores a uno por ciento de sus ingresos.

En 2007 Freeman se encontró trabajando cada vez más directamente con los clientes corporativos, en lugar de contratarse con CES. Al paso de los años había considerado formar su empresa, pero había supuesto que los costos e inconveniencias de esta opción sobrepasarían a los beneficios. Sin embargo, algunos de sus nuevos clientes le dijeron que preferirían contratar una empresa en lugar de un individuo. Y Freeman pensaba ocasionalmente en los posibles problemas de responsabilidad. Por una parte, él no tenía los mismos problemas de responsabilidades que tenían algunas otras empresas, trabajaba desde su hogar, los clientes nunca visitaban su oficina en casa, los cursos se impartían en hoteles o en las instalaciones de las empresas, y su negocio se limitaba a prestar servicios. Pero no estaba seguro de lo que sucedería si un cliente quedaba insatisfecho con el contenido y los resultados de sus cursos. Por último, se preguntaba cuáles serían las ventajas fiscales de constituirse como empresa.

Pregunta 1 ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de manejar la empresa como de propiedad única? ¿Cómo una corporación?

Pregunta 2 Si Freeman decidiera constituirse como empresa, ¿qué tipos de corporación podría formar? ¿Qué tipo le recomendaría? ¿Por qué?

SITUACIÓN 3

Durante años un pequeño distribuidor de materiales de soldadura había hecho lo mismo que la mayoría de las pequeñas empresas, había considerado al consejo de administración sólo como una necesidad legal. El consejo, compuesto de dos copropietarios y un directivo jubilado de una siderúrgica, pero sus miembros no desempeñan ningún trabajo. Pero la empresa, manejada informalmente con métodos de administración tradicionales, era rentable.

Después de asistir a un seminario, el propietario mayoritario decidió que un consejo podría ser útil para algo más que para propósitos legales o de adorno. Así que invitó a dos personas externas, ambas jefes de división de empresas más grandes, a que formaran parte del consejo. Esto aumentaba la membresía del consejo a cinco miembros. El propietario mayoritario creía que los nuevos miembros serían útiles para abrir el negocio a nuevas ideas.

Pregunta 1 ¿Pueden dos miembros externos de un consejo compuesto por cinco personas significar una verdadera diferencia en la forma en que funciona el consejo?

Pregunta 2 Evalúe la elección de los miembros del consejo por parte del propietario.

Pregunta 3 ¿Qué es lo que determinará la utilidad o efectividad de este consejo? ¿Anticipa usted que será útil? Justifique su respuesta.

EJERCICIOS

1. Elabore un currículo de una página de sus calificaciones personales para iniciar un negocio de capacitación en software en su colegio o universidad. Luego redacte una crítica que pudiera haber sido elaborada por un inversionista, evaluando los puntos fuertes y débiles según se muestran en el currículo.
2. Entreviste a un abogado cuyos clientes incluyen a pequeñas empresas. Investigue acerca de las consideraciones legales involucradas en la elección de la forma de organización para una empresa nueva. Informe sus resultados a sus compañeros de clase.
3. Entreviste a los socios de una empresa local. Pregunte respecto a los factores que tuvieron en cuenta al redactar su contrato de sociedad. Informe sus resultados a sus compañeros de clase.
4. Analice con un director corporativo, un abogado, un banquero o el propietario de una empresa, las contribuciones de los miembros del consejo de administración a las pequeñas empresas. Elabore un breve informe sobre sus resultados. Si encuentra a un individuo especialmente bien informado, sugiera a esa persona como posible orador invitado a su profesor.

Actividades en **INTERNET**

1. Vaya al sitio web de la Small Business Administration en (http://www.sba.gov/aboutsba/indiex.html). Seleccione Small Business Planner, haga clic en “Start Your Business” y después seleccione “Choose a Structure”. Este sitio lo puede ayudar a determinar qué forma de propiedad de una empresa es la adecuada para usted.
    a. Lea acerca de las diferentes estructuras y escriba un breve informe sobre cuál estructura podría ser mejor para la clase de empresas que usted desea iniciar y por qué cree que es la mejor.
    b. ¿Cuáles son las implicaciones a largo plazo de la forma de empresa que está considerando?
2. Lea el artículo de Ed Rigsbee, “10 Tips for Creating Strong Ties”, en http://www.allbusiness.com/business-planning/business-development-strategic-alliances/825795-1.html. Ed Rigsbee es presidente de Rigsbee Research y tiene un sitio web en http://www.rigsbee.com sobre los temas de asociaciones y alianzas. Compare las 10 sugerencias de Rigsbee con las recomendaciones que hacemos en este capítulo para ayudar a los empresarios a mejorar sus probabilidades de éxito cuando establecen y mantienen alianzas estratégicas. ¿En qué forma son similares? ¿Diferentes?

Caso **8**

Silver Zephyr Restaurant (p. 635)
Este caso presenta aspectos relacionados con la elección de una forma legal de organización.

Casos opcionales

Caso 1, Boston Duck Tours, p. 620

Caso 17, Sunny Designs, Inc., p. 654

Caso 18, Douglas Electrical Supply, Inc., p. 656

El plan de negocios

Los fundamentos

Como parte de la fundamentación para elaborar su plan de negocios responda las siguientes preguntas respecto a su equipo gerencial, su forma legal de organización, las alianzas estratégicas y el consejo de administración.

1. ¿Quiénes son los miembros de su equipo gerencial? ¿Cuáles son las habilidades, la educación y la experiencia que aportan al equipo?
2. ¿Qué otros gerentes clave piensa contratar?
3. ¿Piensa emplear consultores? De ser así, describa sus calificaciones.
4. ¿Cuáles son sus planes para la futura contratación de empleados?
5. ¿Cuáles serán los planes de compensación y prestaciones para los gerentes y otros empleados?
6. ¿Qué estilo de administración utilizará? ¿Cuál será el proceso de toma de decisiones en la empresa? ¿Qué mecanismos existen para una comunicación efectiva entre los gerentes y los empleados? De ser posible, presente un organigrama sencillo.
7. ¿Cómo motivará al personal? ¿Cómo se estimulará la creatividad? ¿Cómo se desarrollarán el compromiso y la lealtad?
8. ¿Qué programas de retención y capacitación de empleados adoptará? ¿Quién será responsable de la descripción de puestos y la evaluación de los empleados?
9. ¿Quiénes tendrán un interés de propiedad en la empresa?
10. ¿Funcionará el negocio como empresa de propiedad única, una sociedad, o una corporación? Si es una corporación, ¿será una corporación C, una corporación S, una empresa de responsabilidad limitada, una corporación profesional, o una corporación sin fines de lucro?
11. ¿Cuáles son las implicaciones de la responsabilidad de esta forma de organización?
12. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas fiscales de esta forma de organización?
13. Si es una corporación, ¿en dónde y cuándo se constituirá?
14. ¿Qué abogado o firma de abogados se ha designado para representar a la empresa? ¿Qué tipo de relaciones existen con el abogado o firma de abogados de la empresa?
15. ¿Qué cuestiones legales son importantes en la actualidad, o pudieran llegar a serlo?
16. ¿Qué licencias o permisos podrían ser necesarios?
17. ¿Qué alianzas estratégicas están establecidas y cuáles otras piensa usted establecer en el futuro? Describa la forma y naturaleza de estas alianzas. ¿Cuáles son las responsabilidades y los beneficios para las partes involucradas? ¿Cuáles son las estrategias de salida?
18. ¿Quiénes son los miembros del consejo de administración de la empresa? ¿Cuáles son sus calificaciones? ¿Cómo se les compensará?

Capítulo 9

El plan de ubicación

Bajo los REFLECTORES

Una historia de éxito de eBay

Un emprendedor tiene varias opciones cuando decide ubicar su empresa: 1) en un edificio físico tradicional, 2) en su hogar, 3) en Internet, o 4) en alguna combinación de esos lugares. Internet ha transformado radicalmente la forma de hacer negocios; en la actualidad es la ubicación preferida para muchos empresarios. eBay, el sitio de subastas en línea, es un brillante ejemplo de lo que es posible en Internet.

eBay, fundada en 1995, tiene aproximadamente 1.3 millones de vendedores que la utilizan como una fuente ya sea primaria o secundaria de ingresos y afirma que cuenta con 212 millones de usuarios registrados en todo el mundo. En la actualidad, las historias de éxito de eBay son parte de las tradiciones y leyendas populares empresariales; el sitio de subastas incluso puede contribuir a salvar vidas.

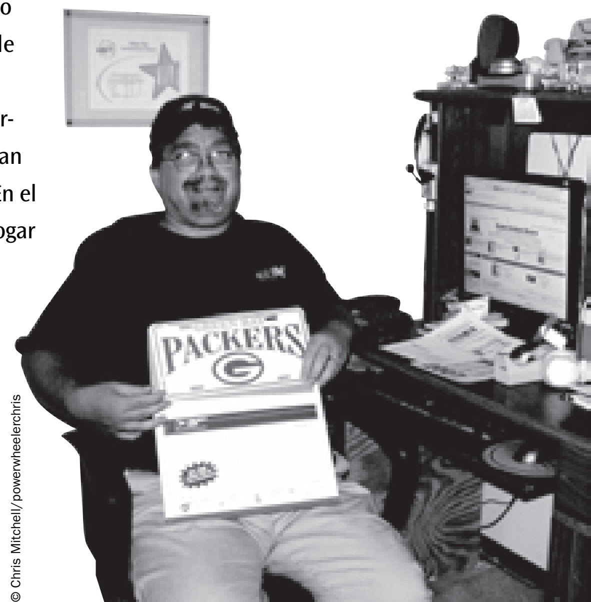
En 2002, Chris Mitchell se internó en el hospital para lo que pensaba que sería una estancia de tres a cinco días para solucionar un problema cardiaco. Había vendido artículos en eBay desde su hogar en Modesto, California, desde hacía alrededor de un año y medio, e incluso mantuvo sus listados operando en eBay mientras se dirigía al hospital. No se imaginaba que tendría una apoplejía y que permanecería hospitalizado durante seis semanas. La apoplejía mantuvo a Mitchell alejado de eBay durante alrededor de tres meses, pero no había forma alguna de que se decidiera a renunciar para siempre. “No iba a permitir que ganara la apoplejía. La derrotaría y volvería a llevar una vida tan normal como antes”, explica Mitchell.

eBay ayudó a Mitchell a salir adelante durante esos momentos difíciles. Le llevó casi un año volver a su antigua forma en eBay después de la apoplejía. “Me hace sentir como un miembro productivo de la sociedad”, dice Mitchell. Aun cuando está confinado a una silla de ruedas, hace casi todo por sí mismo en lo que concierne a su empresa en eBay.

Mitchell siguió adelante hasta convertirse en Asistente de negocios de eBay, impartiendo un curso práctico sobre eBay en Modesto Junior College. Sus clases de eBay eran tan populares que fue necesario añadir secciones extra para satisfacer la demanda. En el verano de 2006 se mudó a Webb City, Missouri, en donde todavía trabaja desde su hogar vendiendo a través de eBay. Y en la actualidad es Especialista en educación de eBay, desempeñando trabajos de consultoría para los miembros locales y regionales de eBay.

La historia de éxito de Mitchell es inspiradora y es una prueba de que un verdadero emprendedor no debe perder el ánimo durante mucho tiempo.

Fuentes: April Y. Pennington, “Overcoming Tough Times with eBay”, *Entrepreneur*, 29 de agosto de 2005, http://www.entrepreneur.com/ebusiness/ebay/enter/ebaysuccessstories/article 79534.html, con acceso el 15 de julio de 2007; y Perri Capell, “How to Make Money on eBay”, *Wall Street Journal*, 18 de diciembre de 2006, p. R5.



© Chris Mitchell/ powerwheelerchris



Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. **Describir los cinco factores clave para la ubicación de una nueva empresa física tradicional.**
2. **Analizar los desafíos del diseño y equipamiento de una instalación física.**
3. **Comprender el atractivo y los desafíos de crear un nuevo negocio ubicado en el hogar.**
4. **Comprender los beneficios potenciales de ubicar un nuevo negocio en Internet.**

El emprendedor que decide adquirir una franquicia o una empresa que ya existe suele recibir mucha orientación respecto a dónde ubicarlo de parte del franquiciador (o franquiciante) o de los miembros de la empresa que piensa comprar. Pero en el caso del emprendedor que elige iniciar un nuevo negocio desde cero, la decisión de la ubicación requiere mucho tiempo. Independientemente de cómo se tome, todos los propósitos de la ubicación se deben describir en el plan de negocios.

Ubicación de una nueva empresa física tradicional

1 Describir los cinco factores clave para la ubicación de una nueva empresa física tradicional.

En muchos casos, la elección de una ubicación es una decisión de una sola vez. Sin embargo, más adelante un emprendedor puede considerar la reubicación de su empresa para reducir los costos de operación u obtener otras ventajas. Por ejemplo, Mitchell Greif, director general de Coast Converters, reubicó su planta de manufactura de bolsas de plástico en Las Vegas, Nevada, motivado por los altos impuestos y precios de los bienes raíces en Los Ángeles.[1] De manera similar, a medida que una empresa crece, en ocasiones es deseable ampliar las operaciones a otros lugares para estar más cerca de los clientes.[2]

En este capítulo se exploran las tres opciones principales para la decisión de ubicación inicial, un edificio tradicional, el hogar del emprendedor y un sitio web. Aunque reconocemos que la Red e Internet pueden ser parte integral de las operaciones, tanto para una empresa tradicional como para una ubicada en el hogar, trataremos a las nuevas empresas de comercio electrónico como una categoría aparte, debido a la importancia de Internet como punto de venta único para esas pequeñas empresas. En la figura 9-1 se describen las tres opciones de ubicación.

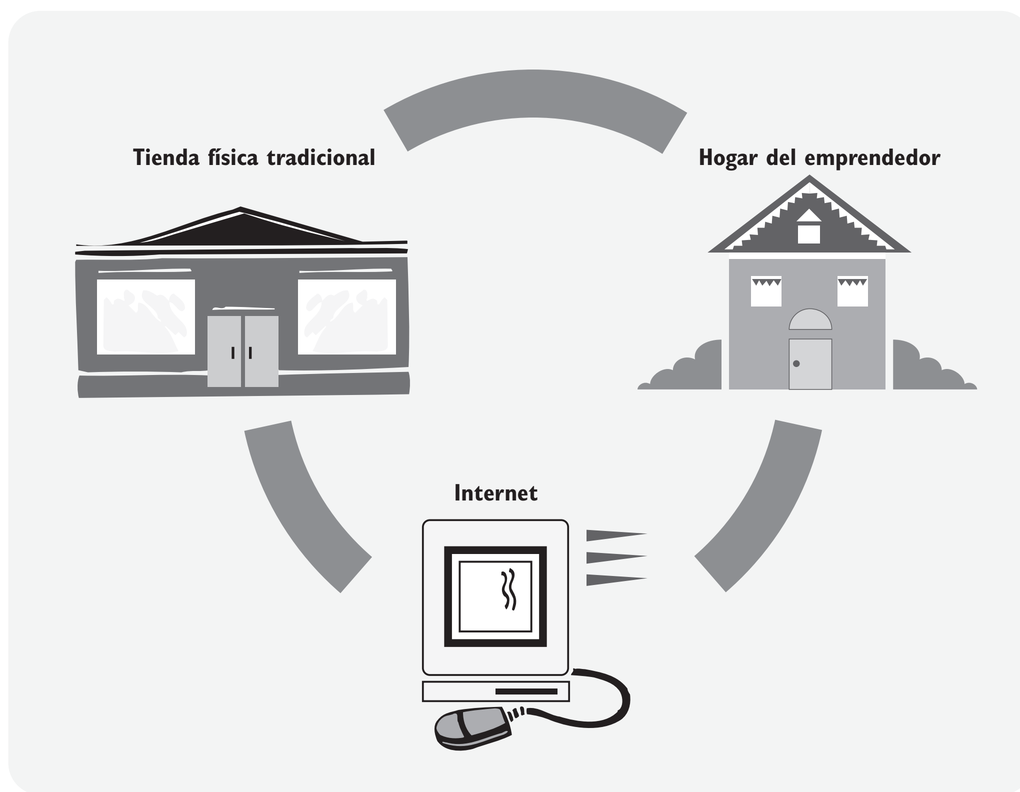
Importancia de decidir la ubicación

Tienda física tradicional
Aquella en donde los negocios han operado históricamente.

La trascendencia de la decisión en cuanto a dónde ubicar un edificio tradicional, una **tienda física tradicional** (de ladrillo y cemento), queda subrayada tanto por el alto costo de una tienda así, como por las molestias de desarraigar y mudar una empresa establecida. Asimismo, si el lugar elegido es especialmente malo, el negocio quizá nunca tenga éxito, aunque tenga un financiamiento adecuado y una habilidad gerencial superior. Las cadenas nacionales reconocen con tanta claridad la importancia de la ubicación que gastan miles de dólares en investigar los lugares antes de establecer nuevas tiendas.

La elección de una buena ubicación es mucho más vital para algunas empresas que para otras. Por ejemplo, el lugar elegido para una tienda de ropa puede favorecerla o destruirla, porque debe ser accesible para los clientes. En contraste, la ubicación física de la oficina de un contratista de pintura es menos importante, puesto que los clientes no necesitan un acceso frecuente a la

Figura 9-1 *Opciones de ubicación para empresas que inician*



instalación. Sin embargo, hasta los contratistas de pinturas pueden sufrir si no eligen bien el lugar para ubicar su empresa. Por ejemplo, algunas comunidades están más dispuestas a invertir recursos o tienen más capacidad que otras para mantener los inmuebles en buenas condiciones y, por consiguiente, ofrecen mayores oportunidades para los trabajos de pintura.

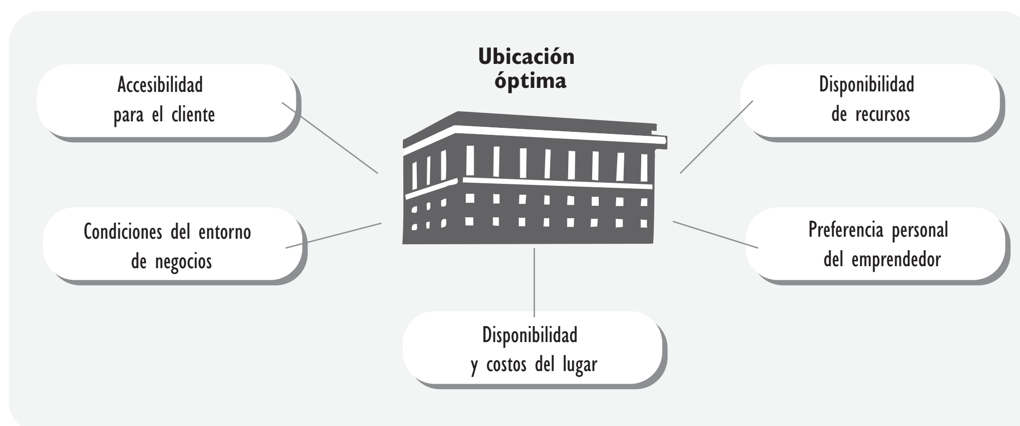
Factores clave al elegir una buena ubicación

Los cinco factores clave, que se muestran en la figura 9-2, guían el proceso de selección de la ubicación: accesibilidad para el cliente, condiciones del entorno de negocios, disponibilidad de recursos, la preferencia personal del emprendedor, y la disponibilidad y costos del lugar. Otros factores importantes para elegir la ubicación incluyen la mezcla de vecinos (¿quién es el de la puerta de al lado?), protección y seguridad (¿qué tan seguro es el vecindario?), servicios (¿el municipio brinda el servicio de recolección de basura?), el destino de los inquilinos anteriores (¿qué pasó con ellos?), y la etapa del ciclo de vida del área (¿el lugar está en su etapa inicial de desarrollo, en su madurez o en declinación?)[3]

En una situación particular un factor puede tener más peso que otros. Sin embargo, cada uno de los cinco factores clave debe tener siempre cierta influencia sobre la decisión final de la ubicación.

ACCESIBILIDAD PARA EL CLIENTE Por lo general, la accesibilidad para el cliente es una consideración importante cuando se elige una ubicación. Los puntos de venta minorista y las empresas de servicios son ejemplos comunes de empresas que deben ubicarse de modo que los clientes a los que se desea atender puedan acceder a ellos cómodamente. Los clientes rara vez están dispuestos a recorrer con regularidad largas distancias para ir de compras. Por esa razón Glenn Campbell y Scott Molander decidieron vender gorras en áreas de mucho tráfico. Cada tienda, situada en centros comerciales o aeropuertos, ofrece un enorme surtido de gorras de estilo béisbol, con licencia oficial. La primera tienda se abrió en 1995, y en cinco años Hat World Corp. ha crecido hasta contar con 157 tiendas. Para 2003 había adquirido a varios competidores; en 2007 reportó que estaba operando más de 600 tiendas en 46 estados.[4]

Figura 9-2 *Cinco factores clave para determinar una buena ubicación comercial*



Muchos productos, como los bocadillos y la gasolina, son artículos de conveniencia que requieren un establecimiento minorista cercano al cliente meta; de otra manera el cliente comprará marcas competitivas sustitutas cuando las necesite. Servicios como la reparación de llantas y los estilistas también requieren un lugar accesible.

La elección de la mejor ubicación para una tienda minorista acostumbraba ser una proposición de acierto o error. La reciente aparición del software para selección de sitios ha eliminado gran parte de las conjeturas cuando se trata de encontrar una buena ubicación. Su popularidad se ha incrementado a medida que el software se ha vuelto más sofisticado y amigable para el usuario. Los programas de software de selección de sitios en la actualidad proporcionan a los usuarios el acceso a una información demográfica como edad, ingreso y raza para vecindarios específicos, así como información sobre otras empresas ubicadas en las cercanías, clima, vialidad y más.

Carvel Ice Cream, una cadena de tiendas de helados que opera desde hace 71 años, conoce la importancia de que los clientes tengan un fácil acceso a ellas. Carvel contrató a MapInfo, un fabricante de software de selección de sitios, para que identificara buenas ubicaciones para las tiendas de Carvel Ice Cream. Carvel está visitando cada una de las 127 ubicaciones identificadas por MapInfo y espera encontrar franquiciados (o franquiciatarios) para la mayoría de las ubicaciones, debido a que cree que, con la utilización del software para la selección de sitios, "hay menos riesgos de pérdidas".[5]

La accesibilidad para el cliente también es vital en industrias en donde el costo de embarque del producto terminado es alto, en relación con el valor del producto. Por ejemplo, el hielo empacado y las bebidas refrescantes deben producirse cerca de los mercados de consumo, porque el transporte de estos productos puede ser un proceso costoso.

Un acceso cómodo para el cliente es una razón por la cual las pequeñas empresas han creado con éxito una presencia fuerte en Internet. Con las conexiones de computación adecuadas los clientes pueden tener acceso al sitio web de una pequeña empresa desde cualquier lugar del mundo. (La ubicación de una nueva empresa en Internet se presentará más adelante en este capítulo.)

CONDICIONES DEL ENTORNO DE NEGOCIOS Un negocio que inicia se ve afectado en diversas formas por el entorno en donde opera. Las condiciones del entorno pueden obstaculizar o favorecer su éxito. El clima es un factor importante que influye en la decisión de la ubicación, así como en la demanda de muchos productos, por ejemplo los acondicionadores de aire y las piscinas al aire libre. Los aspectos del entorno son particularmente importantes para el emprendedor Tsering Gyalzen, que planea construir un cibercafé con ocho computadoras laptop y generadores que operan con energía solar en la base del campamento a más de 17,400 pies de altura en el Monte Everest. Se verá obligado a construir una estructura temporal, porque el campamento se encuentra en un glaciar que se mueve varias pulgadas todos los días.[6]

La competencia, los requerimientos legales y la estructura fiscal son sólo algunos de muchos otros factores del entorno de suma importancia. Todo emprendedor trata de obtener utilidades; por tanto, los factores que influyen en la perspectiva financiera generan una gran preocupación. Los gobiernos estatales y locales pueden ayudar u obstaculizar a una nueva empresa al condonar o imponer gravámenes. En Estados Unidos los impuestos estatales sobre los ingresos corporativos varían mucho por estado, y sólo unos cuantos no aplican dichos impuestos. Un estado con una atractiva política fiscal es Wyoming, cuyo sitio web anuncia con orgullo: "El estado de Wyoming no

aplica gravámenes a los ingresos personales o corporativos. Además, no hay actualmente una iniciativa de ley para crear un impuesto al ingreso".[7] Es evidente que el mejor momento para evaluar las condiciones del entorno es antes de formalizar un compromiso sobre la ubicación.

Zonas industriales Áreas designadas por el gobierno, que se establecen para generar empleos en regiones económicamente deprimidas por medio de incentivos de regulación y fiscales.

Muchos estados ofrecen incentivos de ubicación. Una estrategia es establecer **zonas industriales** con el fin de generar empleo en áreas económicamente rezagadas. Estas zonas, patrocinadas por los gobiernos locales, atraen a las empresas ofreciéndoles incentivos fiscales y de regulación. A cambio de ubicarse o ampliarse en estas áreas, las empresas se ven favorecidas con una exención total de los impuestos sobre la propiedad que normalmente se aplican sobre nuevas plantas y equipo durante tres a cinco años. Oregon tenía 49 zonas industriales en enero de 2005.[8] Las zonas industriales no son una panacea. Ubicarse en una zona industrial no resuelve los problemas creados por una mala administración ni compensa todas las ideas mal concebidas. Sin embargo, las zonas industriales se pueden utilizar como catalizadores para ayudar a que una pequeña empresa inicie operaciones de inmediato.

Aun cuando la mayoría de los esfuerzos de los gobiernos estatales y municipales tiene programas diseñados para apoyar a las nuevas empresas; la mayoría de las ciudades tiene regulaciones que restringen las operaciones de nuevas empresas en ciertas condiciones. Por ejemplo, las ciudades tienen reglamentos de zonificación que pueden limitar las operaciones de empresas con base en el hogar. Las limitaciones por lo común se relacionan con el tráfico vehicular y la asignación de estacionamientos, con empleados que no son familiares y que trabajan en un hogar, con la utilización de una vivienda más como una empresa y no como un lugar de residencia, la venta minorista de bienes al público y el almacenamiento de materiales peligrosos y de equipo relacionado con el trabajo.[9]

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS También debe considerarse la disponibilidad de recursos asociados con la fabricación de un producto y la operación de un negocio al elegir la ubicación. La materia prima, la oferta de trabajo, y la facilidad del transporte son consideraciones cruciales en la decisión de dónde ubicar una empresa de manufactura. La cercanía de la materia prima y lo adecuado de la disponibilidad de mano de obra son consideraciones particularmente críticas en la ubicación de una empresa de manufactura.

Cercanía de las materias primas Si la materia prima requerida no está disponible en abundancia en todas las áreas, una región en donde abundan esos materiales ofrece ventajas especiales de ubicación. En el caso de una empresa que depende de materia prima voluminosa o pesada que pierde gran parte de su volumen o de su peso en el proceso de fabricación, la proximidad a estos materiales es una poderosa fuerza impulsora que hay que considerar al elegir la ubicación. Un ejemplo de una empresa que debe estar cerca de su materia prima para operar económicamente es un aserradero.

Idoneidad de la mano de obra Los requerimientos de mano de obra de un fabricante dependen de la naturaleza de su proceso de producción. La disponibilidad de trabajadores, las tasas salariales, la productividad de la mano de obra y un historial de relaciones pacíficas con los empleados son consideraciones particularmente importantes en las empresas intensivas en mano de obra. En algunos casos la necesidad de personal no especializado o semiespecializado justifica ubicar la empresa en un área con excedente de mano de obra. En otros casos las empresas consideran deseable buscar un lugar donde hay trabajadores altamente especializados.

Disponibilidad de transporte El acceso a un buen transporte es importante para casi todas las empresas. Por ejemplo, buenas carreteras y sistemas de autobuses permiten a los clientes un acceso cómodo a las tiendas minoristas. En el caso de los pequeños fabricantes es especialmente vital la calidad del transporte. Deben evaluar con cuidado todas las rutas de trasporte que apoyan sus necesidades en este rubro, tomando en cuenta los costos tanto de transporte de insumos a la ubicación de la planta, como los de llevar el producto terminado a los clientes. Es fundamental que determinen si estos costos permitirán que sus productos tengan precios competitivos.

PREFERENCIA PERSONAL DEL EMPRENDEDOR En la práctica, al ubicar una empresa, muchos emprendedores tienden a pasar por alto la accesibilidad para los clientes, las condiciones del entorno de negocios y la disponibilidad de recursos, y sólo toman en cuenta sus preferencias personales. A menudo prefieren la comunidad en donde viven; la posibilidad de ubicar la empresa en otra parte nunca cruza por su mente. Sin embargo, el solo hecho de que el emprendedor haya vivido siempre en una determinada población específica ¡no la convierte automáticamente en una ubicación satisfactoria para el negocio!

Por otra parte, ubicar un negocio en la comunidad del hogar del emprendedor no necesariamente es ilógico. De hecho, esto ofrece ciertas ventajas. Desde un punto de vista personal,

el emprendedor generalmente aprecia el ambiente de su comunidad y se siente cómodo, ya sea un pueblo pequeño o una ciudad grande. Desde un punto de vista de negocios práctico, el emprendedor puede obtener un crédito más fácilmente. Puede tratar a los banqueros de la región con más confianza, y otros emprendedores le pueden prestar un gran servicio al ayudarle a evaluar una oportunidad determinada. Si los clientes potenciales son residentes locales, el futuro empresario puede tener más idea de sus gustos y preferencias que una persona de fuera. Los parientes y amigos pueden ser sus primeros clientes y ayudarlo a anunciar sus productos o servicios.

En ocasiones los emprendedores eligen una ubicación que ofrece ventajas únicas para el estilo de vida. El empresario Pete Nelson tiene su oficina en su hogar a 10 pies del suelo, en un bosquecillo de pinos Douglas de 70 años en Fall City, Washington, donde opera TreeHouse Workshop, un negocio de contratista en general. THW cuenta con tres ubicaciones a los largo del país y su equipo de hábiles carpinteros viajan a cualquier parte para cumplir con los requerimientos del cliente. Nelson y Judy, su esposa, gozan esa ubicación de su negocio al aire libre, donde se encuentran “frente a frente con pájaros carpinteros y abadejos” al otro lado de la ventana de la oficina.[10]

Sin embargo, no debe permitirse que las preferencias personales tengan prioridad sobre los puntos débiles obvios de ubicación.

DISPONIBILIDAD Y COSTOS DEL LUGAR Una vez que el emprendedor se ha decidido por cierta área del país, todavía tiene que elegir un lugar específico. Debe investigar la disponibilidad de las ubicaciones potenciales y los costos relacionados con su obtención.

Disponibilidad del lugar Se dice que, después de evaluar un lugar para su nuevo negocio, un emprendedor exclamó: “Debe ser un buen lugar, ¡sé de cuatro negocios que han estado allí en los últimos dos años!” Por fortuna, un punto de vista tan descabellado al evaluar un lugar no es común entre los emprendedores, muchos de los cuales reconocen el valor de buscar ayuda profesional para determinar la disponibilidad e idoneidad del lugar. Los corredores de bienes raíces pueden servir como una buena fuente de información.

Si no se pueden conseguir las principales opciones del emprendedor, se deben tomar en cuenta otras. Una opción es la de compartir las instalaciones. En años recientes han surgido incubadoras de empresas en todas las áreas del país. Una **incubadora de empresas** es una instalación que renta espacio a nuevas empresas o a personas que desean iniciar algún negocio. Las incubadoras a menudo están ubicadas en edificios remodelados, como almacenes o escuelas abandonadas. Sirven a negocios que inician brindándoles espacio, asesoría en administración y apoyo secretarial, todo lo cual ayuda a reducir sus costos de operación. Un inquilino de incubadora puede estar plenamente en funciones al día siguiente de haberse instalado, sin tener que comprar teléfonos, rentar una copiadora o contratar empleados de oficina.

Incubadora de empresas
Instalación que les proporciona espacio compartido, servicios y apoyo administrativo a nuevas empresas.

El propósito de las incubadoras es ver que las nuevas empresas salgan del cascarón, crezcan y dejen la incubadora. La mayoría de las incubadoras, aunque no todas, es patrocinada por algún gobierno o universidad, y está motivada por el deseo de estimular el desarrollo económico. Aunque el espacio en el edificio que brindan las incubadoras es importante, su mayor contribución es el conocimiento de negocios y el apoyo administrativo que proporcionan.

Costos de la ubicación Por último, el proceso de selección del lugar depende de la evaluación de los costos pertinentes. Por desgracia, es frecuente que un emprendedor no pueda darse el lujo de instalarse en el “mejor” lugar. Los costos de construcción de un nuevo local pueden ser prohibitivos, o el precio de adquisición de una estructura ya existente puede sobrepasar el presupuesto del emprendedor.

Suponga que hay un edificio apropiado, y que el emprendedor debe decidir si lo renta o lo compra. Aunque ser propietario confiere mayor libertad para modificar y usar el inmueble, las ventajas de la renta por lo general sobrepasan esos beneficios. Recomendamos a las empresas nuevas que renten los espacios por dos razones:

1. Se evita un desembolso grande de efectivo. Esto es importante para una pequeña empresa nueva, que suele carecer de recursos financieros adecuados.
2. El riesgo se reduce al evitar una inversión considerable y posponer los compromisos de pago por espacios hasta que se asegure el éxito del negocio y se conozcan mejor las necesidades de construcción.

Al comprometerse en un arrendamiento, el emprendedor debe verificar las pólizas de seguros del dueño para cerciorarse de que cubren apropiadamente diversos tipos de riesgos. De no ser así, el arrendatario debe buscar que su seguro los cubra. Es importante que un abogado revise

Vivir el sueño Desafíos empresariales

Quedarse en casa

La experiencia de James Dyson constituye un buen ejemplo de la clase de dilema al que se pueden enfrentar los emprendedores cuando las circunstancias, como la consideración de las utilidades, están en conflicto con la decisión de ubicar su empresa en la comunidad en donde viven.

© Fabian Brimmer/Associated Press

Dyson, de 60 años, sonríe cuando habla de llevar a Estados Unidos sus aspiradoras de colorido neón, con figura de proyectil de combate, fabricadas en Inglaterra. Sus aspiradoras verticales al vacío, sin bolsa, son resultado de 15 años de innovación y prototipos fallidos. Mediante la creación de una tecnología que hace girar el aire en un cono de plástico para lograr una acción superior de limpieza, Dyson ha dominado su nicho en el mercado europeo y, más recientemente, se ha apropiado de una gran porción del mercado estadounidense.

Desde el principio, las instalaciones de producción de Dyson han estado en la comunidad en donde vive en Malmesbury, Inglaterra. Durante años su empresa ha sido el empleador más grande del pueblo en Tetbury Hill. "Aquí vivo; éste es mi hogar, y el de todos aquí en Dyson", comenta. "Nos encanta vivir aquí, somos un gran empleador, y espero que sigamos haciendo una gran contribución a la comunidad".

No obstante, en 2002 Dyson decidió mudar la fabricación de su aspiradora vertical al Lejano Oriente, a Malasia, en donde los costos de mano de obra son mucho más económicos. Esa medida resultó en una pérdida de 800 empleos en una población de sólo 4,500 residentes. Incluso el primer ministro Tony Blair ha dicho que está "muy decepcionado" por esa decisión.

Sin embargo, cuatro años después, Dyson comentó que esa medida ayudó a duplicar los negocios de la empresa y le ha permitido emplear a tantas personas en Gran Bretaña como los que tenían antes de mudarse. Y los salarios son más altos, debido a que los empleos que quedan en Malmesbury son primordialmente de investigación y desarrollo. Así que, de acuerdo con Dyson, sus productos siguen siendo de "ingeniería británica".

Fuentes: Zareer Masan, *New Statesman*, 14 de agosto de 2006, p. 14; Joshua Levine, "Carpet Diem", *Forbes*, tomo 170, número 8 (14 de octubre de 2002), pp. 206-207; "Dyson Plant Shuts Up Shop", http://news.bbc.co.uk/1/hi/england/2282809.stm; con acceso el 8 de abril de 2004; y "Blair 'Disappointed over Dyson's Jobs", http://news.bbc.co.uk/1/hi/england/180050.stm, con acceso el 8 de abril de 2004.

http://www.dyson.com

los términos del contrato de arrendamiento. En ocasiones un abogado puede conseguir que se incluyan cláusulas especiales, como una cláusula de salida que permita al arrendatario rescindir el contrato en ciertas condiciones. Asimismo, puede verificar que el emprendedor no quede expuesto indebidamente a una responsabilidad por daños causados por la evidente negligencia de otras personas. Considere la experiencia de una empresa que deseaba rentar 300 pies cuadrados de espacio de almacenamiento en un gran complejo de oficinas y talleres. En la página seis del contrato estándar del arrendador, el abogado de la empresa encontró un lenguaje que podía hacer responsable a la arrendataria de todo el complejo de 30,000 pies cuadrados si se quemaba, ¡sin importar de quién fuera la culpa!

2 Analizar los desafíos del diseño y equipamiento de una instalación física.

Diseño y equipamiento de las instalaciones

Un plan de ubicación debe describir el espacio físico que albergará al negocio, e incluirá una explicación de las necesidades de equipo. Aunque el plan puede requerir una nueva estructura o aprovechar otra ya existente, por lo general una nueva empresa ocupa un edificio, con una remodelación mínima o considerable.

Vivir el sueño Desafíos empresariales

La incubación, una cura para las infecciones en los hospitales


© MedMined

MedMined se dedica al negocio de salvar vidas, así como al de ahorrarles dinero a los hospitales y las compañías de seguros. Al utilizar la obtención de datos y los métodos de información artificiales para identificar las fuentes de infecciones, ayuda a los hospitales a reducir el número de pacientes con infecciones adquiridas en el hospital. Los productos y servicios de la empresa están salvando, en promedio, alrededor de cinco personas cada semana. Eso es un gran alivio para cualquiera que haya estado internado alguna vez en un hospital.

La National Business Incubating Association (NBIA), le otorgó a MedMined su Outstanding Incubator Client Award en 2002 y su Outstanding Incubator Graduate Award en 2005. Las ventas de MedMined aumentaron de $5,000 en 2000 a $1.2 millones en 2003 [(el año en que "se graduó" en el Office for the Advancement of Developing Industries (OADI)] y a $3.3 millones en 2004. Eso es un crecimiento de más de 600 por ciento en cinco años. El centro incubador de tecnología OADI contribuyó a este crecimiento desarrollando un programa de capacitación para la fuerza de ventas de MedMined y capacitando al equipo de MedMined sobre la forma de crear una presentación efectiva para recabar fondos, que condujo a un fondo inicial de capital de riesgo de $2 millones en 2001.

MedMined superó la etapa de la incubadora y en la actualidad arrienda un piso completo de un edificio de oficinas en Birmingham, Alabama. Su personal se incrementó de tres empleados en 2000 a 45 en 2005. Según Stephen Brossette, el fundador de MedMined, el hecho de ser un cliente de incubadora proporcionó el sello de aprobación que necesitaba la empresa para atraer clientes; la experiencia de MedMined es un brillante ejemplo del papel tan valioso que puede desempeñar una incubadora en la vida de una empresa joven.

Fuente: http://www.nbia.org/awards_showcase/2005/graduate.php, con acceso en diciembre de 2006.

http://www.medmined.com

Desafíos en el diseño de las instalaciones

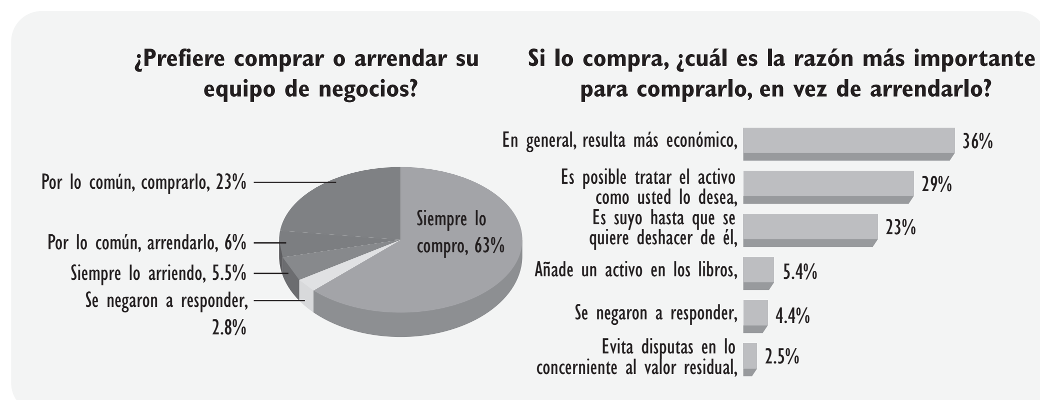
Al especificar sus requerimientos en lo concerniente al edificio, el nuevo empresario debe evitar comprometerse con un espacio que es demasiado grande o lujoso. Al mismo tiempo, el espacio no debe ser demasiado pequeño o austero para una operación eficiente. Los edificios no generan utilidades directamente; simplemente albergan las operaciones y al personal que las realiza. Por tanto, el edificio ideal es práctico, no ostentoso.

La conveniencia general de un edificio para un tipo determinado de negocio depende de los requerimientos funcionales de la empresa. Por ejemplo, lo ideal es que un restaurante esté en un solo nivel. Otros factores importantes son la antigüedad y condiciones del inmueble, los riesgos de incendio, la calefacción y el aire acondicionado, el alumbrado y las instalaciones sanitarias, así como las entradas y salidas. Es evidente que estos factores no tienen la misma importancia para una empresa de manufactura que para una empresa de ventas al mayoreo o al menudeo. Pero en ningún caso deben pasarse por alto la comodidad, la conveniencia y la seguridad de los empleados y clientes de la empresa.

Desafíos en el equipamiento de las instalaciones

El último paso en el arreglo de las instalaciones es la compra o arrendamiento de equipo y herramientas. Una encuesta realizada por la National Federation of Independent Business (NFIB) encontró que, por una mayoría abrumadora, los propietarios de pequeñas empresas prefieren tener su propio equipo en vez de arrendarlo (vea la figura 9-3). La mayoría cree que, a largo plazo, resulta más económico comprar que arrendar. El hecho de tener la flexibilidad para utilizar el equipo cuando lo deseen y de conservarlo hasta que ya no sea necesario, también es una razón importante para que los propietarios de pequeñas empresas prefieran adquirirlo que arrendarlo.[11]

Figura 9-3 *Los propietarios de pequeñas empresas prefieren comprar en vez de arrendar*



Fuente: Richard Breden, "Small Businesses Favor Buying over Leasing", *Wall Street Journal*, 24 de febrero de 2004, p. B11. Copyright 2004 por Dow Jones & Company, Inc. Reproducida con autorización de Dow Jones & Company, Inc. en formato de texto, por vía de Copyright Clearance Center.

Es obvio que los tipos de equipo y herramienta requeridos dependen de la naturaleza de la empresa. Incluso dentro de las tres áreas que presentamos aquí, fabricación, menudeo (o al detalle) y equipo de oficina, existe una considerable variación en la necesidad de herramientas y equipo.

EQUIPO DE FABRICACIÓN Las máquinas utilizadas en una fábrica pueden ser para propósitos generales o para propósitos especiales.

Equipo para propósitos generales
Máquinas que desempeñan varias funciones en el proceso de producción.

Equipo para propósitos generales El **equipo para propósitos generales** requiere una inversión mínima y se adapta fácilmente a diversos tipos de operaciones. Por ejemplo, pequeños talleres de maquinado y trabajo en madera usan este tipo de equipos. El equipo para funciones generales de metalurgia incluye tornos, prensas perforadoras y fresadoras. En una planta de trabajo en madera, las máquinas para propósitos generales incluyen sierras, cepillos y tornos. En cada caso se pueden cambiar plantillas, aditamentos y otras herramientas fijadas a la maquinaria básica, de modo que se puedan efectuar dos o más operaciones del taller usando la misma maquinaria. El equipo para propósitos generales permite una flexibilidad importante en aquellas industrias en que los productos son tan nuevos que la tecnología todavía no está bien desarrollada, o hay frecuentes cambios en su diseño.

Equipo para propósitos especiales
Máquinas diseñadas para realizar funciones especializadas en el proceso de producción.

Equipo para propósitos especiales El **equipo para propósitos especiales** puede reducir los costos en aquellas industrias en que la tecnología está plenamente establecida y la operación a capacidad total está más o menos asegurada por el alto volumen de ventas. Las máquinas embotelladoras y las líneas de ensamble de automóviles son ejemplos del equipo para propósitos especiales que utilizan las fábricas. Una máquina ordeñadora en una granja lechera es otro ejemplo del equipo para propósitos especiales que utilizan las pequeñas empresas. Sin embargo, desde el punto de vista económico, a una pequeña empresa no le conviene utilizar este tipo de equipo a menos que fabrique un producto estandarizado a una escala relativamente grande. El uso de máquinas para propósitos especiales, con herramientas especiales, resulta en una mayor producción por hora-máquina de operación. El costo de la mano de obra por unidad o producto es, por consiguiente, más bajo. Sin embargo, el costo inicial de este equipo es mucho más alto, y tiene poco o ningún valor de reventa debido a sus funciones altamente especializadas.

EQUIPO PARA MINORISTAS Los pequeños minoristas (o detallistas) necesitan anaqueles o exhibidores de mercancía, repisas de almacenaje, estantería, espejos, asientos para los clientes, carritos para los compradores, cajas registradoras y otro equipo para facilitar las ventas. Dicho equipo puede ser costoso, pero suele ser menos costoso que el necesario para la operación de una fábrica.

Si la intención es que la tienda sirva a un mercado de altos ingresos, su mobiliario debe reflejar la elegancia y el estilo que esperan estos clientes. Por ejemplo, los mostradores de caoba pulida con herrajes de bronce enriquecen mucho la ambientación. El alumbrado indirecto, las alfombras gruesas y los sillones mullidos también contribuyen a un aire de lujo. En contraste, la decoración de una tienda que sirve a clientes de más bajos ingresos debe ser más sencilla, de lo contrario, el mobiliario puede crear un ambiente de lujo incongruente con los precios bajos.

EQUIPO DE OFICINA Es evidente que toda oficina de negocios necesita muebles, archiveros y otros artículos similares. La tarea más compleja es la elección del equipo de oficina, computadoras, aparatos de fax, copiadoras, impresoras y sistemas de telefonía, que reflejan los adelantos más recientes aplicables a un negocio en particular.

El plan de ubicación debe listar las piezas principales de equipo necesario para amueblar una oficina de negocios. Una elección cuidadosa del equipo ayuda a una empresa a operar con eficiencia. Asimismo, al identificar las principales necesidades del equipo en esta sección del plan de negocios, el emprendedor puede verificar que la sección financiera del plan incluya fondos para su adquisición.

Imagen del edificio

Todas las nuevas iniciativas de negocio, ya sean minoristas, mayoristas, fabricantes o de servicios, deben preocuparse por proyectar la imagen apropiada a su cliente y el público en general. La apariencia del lugar de trabajo debe crear una impresión favorable acerca de la calidad del producto o servicio y, en general, de la forma en que opera la empresa. Para una pequeña empresa es importante usar las instalaciones para transmitir la imagen de una empresa profesional estable.

Ubicación del nuevo negocio en el hogar del emprendedor

3 Comprender tanto el atractivo y los desafíos de crear un nuevo negocio ubicado en el hogar.

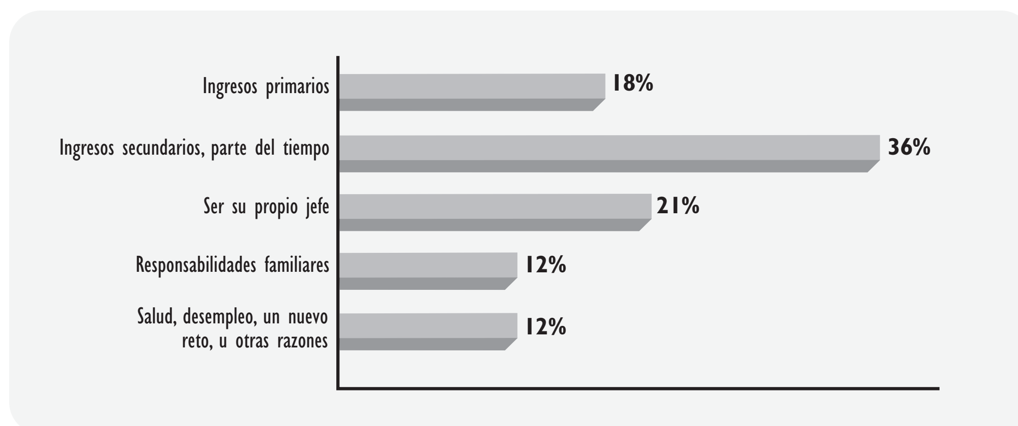
En lugar de alquilar o comprar un establecimiento comercial, muchos emprendedores eligen su sótano, cochera o habitación adicional para la operación de su negocio, con lo que crean un **negocio ubicado en el hogar**. En el pasado se consideraba que un negocio ubicado en el hogar era de calidad inferior. Pero los tiempos han cambiado, y los emprendedores que laboran en su hogar ya no se sienten apenados por hacerlo. La oficina en casa, antes una simple etapa en el crecimiento de muchos negocios, es una opción viable permanente para algunos. En la actualidad muchos emprendedores no tienen planeado retirar la empresa de su casa.

Negocio ubicado en el hogar
Negocio que tiene sus instalaciones principales en la residencia del propietario.

El atractivo de los negocios ubicados en el hogar

¿Por qué tantos emprendedores encuentran tan atractivo operar su negocio desde su hogar? Aunque las motivaciones varían (vea la figura 9-4), los principales atractivos de un negocio ubicado en el hogar tienen que ver con consideraciones financieras y del estilo de vida familiar.

Figura 9-4 *Razones de los emprendedores para iniciar un negocio ubicado en el hogar*



Fuentes: Joanne Pratt, "Home-Based Business: The Hidden Economy", *The Small Business Advocate*, tomo 19, número 2 (primavera de 2000), p. 6; y http://www.perfectsystem.co.uk, con acceso el 20 de junio de 2007.

CONSIDERACIONES FINANCIERAS Al igual que la mayoría de las iniciativas de negocio, un negocio ubicado en el hogar tiene una meta importante, ganar dinero, y además, el hecho de ubicarlo en su residencia le ayuda al emprendedor a incrementar las utilidades, ya que se reducen los costos. Ésta fue la motivación de Bianca Wright, que es redactora independiente de revistas. Ella necesitaba una computadora, artículos de oficina y una conexión con Internet para su negocio ubicado en su hogar. Como ya tenía una computadora, los costos de instalación de su nuevo negocio fueron apenas de unos 150 dólares.[12]

Con las altas y bajas de la industria de la publicidad, Donovan Andrews, de 31 años y Stephen Smyk, de 35 años, pensaron que sería mejor iniciar su nueva agencia de publicidad en su hogar. “Desarrollamos lentamente el negocio y fuimos muy conservadores hasta llegar al punto en que teníamos un exceso de capital”, dice Andrews. Ese enfoque conservador funcionó muy bien: Andrews y Smyk se mudaron a un espacio de oficinas tan sólo cuatro meses después de que iniciaron la empresa y ahora tienen oficinas en Binghamton, Nueva York y en la ciudad de Nueva York.[13]

La motivación de Rose Anne Raphael para iniciar un negocio ubicado en su casa fue recibir toda la compensación generada por su trabajo. Su novio se dio cuenta de que su empleador les facturaba a sus clientes una cantidad siete veces mayor que el sueldo de Raphael. “Me estaba pagando $17 por hora y la empresa estaba facturando $125 por hora por mi trabajo… Entonces fue cuando pensé que podía trabajar por mi cuenta”, dice Raphael. Desde entonces ha estado manejando un negocio de relaciones públicas en su departamento de una recámara en Berkeley, California.[14]

CONSIDERACIONES DEL ESTILO DE VIDA FAMILIAR Muchos emprendedores jóvenes permanecen en una empresa familiar debido a los fuertes lazos familiares. De modo similar, los emprendedores que ubican sus operaciones en su hogar, están motivados con frecuencia por el deseo de pasar más tiempo con su familia. Considere los siguientes ejemplos.

Joyce Thomas, de 47 años de edad, es propietaria de Medical Reimbursement Specialists (MRS), una compañía de cumplimiento con Medicare con sede en Chino Hills, California. MRS empezó manejando reclamaciones electrónicas para los médicos locales. Después de dos años, Thomas decidió utilizar su experiencia para capacitar a otras mujeres con el fin de que procesaran las reclamaciones desde sus hogares. Ayudó a iniciar 500 empresas afiliadas en todo el país y obtuvo contratos con hospitales a nivel de toda la nación. Qué es lo que más le agrada del hecho

Desde su punto de vista: Nuestra ubicación virtual

Trey Moore

Nuestra empresa es totalmente virtual y todos los empleados trabajan desde una oficina ubicada en su hogar. Esto ha tenido ventajas para nosotros en varias formas, incluidos considerables ahorros al no tener espacio para artículos de oficina y equipo. Y cuando se suma el tiempo ahorrado viajando en automóvil durante el curso de un año, es mucho más de lo que usted se podría imaginar. Si la mitad del tiempo se dedica al trabajo y no a viajar en automóvil, entonces es una situación ganadora, tanto para el empleador como para el empleado.

Otra ventaja es que hay menos interrupciones. Una pregunta común que escucho es, “¿Cómo puedes trabajar con todas las distracciones que tienes en tu hogar? (como los niños que regresan a casa después de la escuela)”. He trabajado en ambos entornos y les puedo asegurar que hay las mismas distracciones, si no es que más, en un entorno de trabajo tradicional. En lo personal, prefiero que me “interrumpan” los abrazos de mi hijo de dos años. El nuevo software de colaboración, de vanguardia, aunado a un acceso de alta velocidad a Internet (DSL/módem de cable) ha sido un factor clave en el éxito de nuestra empresa virtual.

Aun cuando el concepto de trabajar desde una oficina en el hogar se está convirtiendo en algo cada vez más aceptable, todavía hay muchos prejuicios en la industria. Por ejemplo, cuando GE Healthcare se puso en contacto con nosotros para hacer su auditoría inicial con el fin de aprobar a nuestra empresa como un socio estratégico, el auditor se negó a hacer la auditoría si no nos mudábamos a una oficina “real”, declarando que “ustedes no pueden tener un sistema de calidad en una oficina instalada en un hogar”. De manera que, tratando de ceder, encontramos una empresa que nos permitió utilizar un espacio muy reducido que para ellos hacía las veces de una especie de armario para guardar cosas, como nuestro nuevo espacio para la computadora. El auditor había programado una hora y media para “recorrer las instalaciones”. Sobra decir que el recorrido sólo se llevó cinco segundos y que nos sentimos orgullosos de reportar que obtuvimos una de las calificaciones más altas que jamás había otorgado ese auditor.

de ser su propia jefa: "Puedo elegir mis horarios y decidir si quiero o no hacer algo", explica. Inicialmente, Thomas ingresó al negocio con el fin de poder trabajar desde su hogar y hacerse cargo de sus tres hijos. Aun cuando viaja alrededor de dos semanas cada mes impartiendo seminarios, también aprecia el hecho de permanecer en su hogar el resto del tiempo. "Dedico algún tiempo a la Liga Pequeña, atiendo a mis dos hijos varones y además soy abuela, de manera que también desempeño un poco ese rol cuando estoy en casa". Thomas declara que no podría hacer lo que hace sin la ayuda de su esposo: "Esto debe ser una sociedad". Su madre también desempeña un papel importante; llama a Thomas todas las noches cuando está de viaje, e incluso viaja con ella en ocasiones.[15]

Marisa Shipman, de 31 años, y propietaria de Shipman Associates, fabricante de la línea de cosméticos Balm, ha dirigido su negocio desde su hogar desde 2001. "Me agrada trabajar desde mi hogar", dice Shipman. Sin embargo, su hogar ha tenido que cambiar varias veces de ubicación para darle cabida a su creciente negocio, con ventas de más de $2 millones. Shipman Associates es una verdadera empresa familiar; a pesar de estar dispersa por todo el país, su familia la ayuda a administrar el negocio. Su padre, que vive en Greenwich, Connecticut y una hermana en Filadelfia, trabajan ambos fuera de sus hogares para impulsar el crecimiento del negocio. Shipman cree que un hogar es un lugar excelente para iniciar un negocio: "Si usted tiene algo que cree que podría resultar, hágalo en pequeña escala y vea lo que sucede".[16]

Desafíos de los negocios ubicados en el hogar

Así como la mayoría de los negocios ubicados en establecimientos comerciales tiene problemas propios, los negocios ubicados en el hogar se enfrentan desafíos especiales atribuibles a su ubicación. Examinaremos brevemente dos de estos desafíos, la imagen de negocios y las consideraciones legales. Otro gran reto, el que representan los conflictos entre la familia y el negocio, ya fue estudiado en el capítulo 5.

IMAGEN DE LA EMPRESA El mantenimiento de una imagen de profesionalismo cuando se trabaja en casa es un gran desafío para los emprendedores ubicados en su hogar. Por ejemplo, el hecho de permitir que los niños contesten el teléfono puede dañar una imagen profesional. Asimismo, un bebé que llora o un perro que ladra en el trasfondo durante una llamada telefónica pueden distraer a un cliente.

Si los clientes o los vendedores visitan un negocio ubicado en el hogar, es fundamental que se mantenga un área profesional de oficina. Las limitaciones del espacio en ocasiones lo dificultan. Por ejemplo, cuando usted es propietario de un negocio ubicado en su hogar, los invitados o huéspedes pueden crear un verdadero problema. A menos que usted quiera que la tía Sophie interrumpa una junta de negocios vestida con su traje de baño, o que su sobrino Johnnie toque su guitarra eléctrica cuando usted está haciendo una llamada de trabajo, es necesario establecer reglas básicas para los invitados. Esas reglas se deben explicar con claridad antes de la visita, con el fin de evitar cualesquiera interrupciones importantes que puedan perjudicar su negocio.[17]

CONSIDERACIONES LEGALES Algunas leyes locales plantean un problema para los negocios ubicados en el hogar. Por ejemplo, los **reglamentos de uso de suelo** regulan los tipos de empresas que se permiten en diversas áreas geográficas. Algunas ciudades prohíben todo tipo de negocios ubicados en el hogar dentro de los límites urbanos.

Reglamentos de uso de suelo
Disposiciones locales que regulan el uso del suelo.

Muchos reglamentos de uso de suelo, que datan desde la década de los treinta, nunca se han actualizado. El propósito de estas leyes es proteger la calidad residencial del vecindario prohibiendo la instalación de anuncios comerciales y evitando problemas de estacionamiento. El vecindario en donde usted vive tal vez tiene una asociación de colonos que puede limitar su capacidad de ubicar un negocio en su hogar (vea la figura 9-5). Por desgracia, algunos emprendedores se enteran por primera vez de dichas disposiciones cuando los vecinos toman medidas para que se cumplan. Veamos el caso del "buen vecino" de Lauren Januz, de Libertyville Township, Illinois.

Uno de los vecinos de Januz operaba un negocio de servicios de jardinería y paisajismo desde su hogar. Construyó una barda alta para ocultar de la vista al equipo pesado, algo en lo que estaban de acuerdo los otros residentes de la subdivisión, pero de 10 a 15 de sus trabajadores estacionaban sus autos en la calle todos los días. "Ésta es un área con casas de 300,000 dólares, y muchos de los vehículos en realidad estaban en muy mal estado", explica Januz. Aunque varios vecinos abordaron al propietario responsable, éste no hizo ningún intento de corregir el problema, y finalmente presentaron una queja ante el Departamento de construcciones y zonificación del condado de Lake. El propietario terminó vendiendo su propiedad y reubicando su negocio en otra parte.[18]

Figura 9-5

Desafíos de los negocios ubicados en el hogar



También están las cuestiones fiscales relacionadas con un negocio ubicado en el hogar. Por lo general debe dedicarse un espacio claramente separado a las actividades de negocios para que el emprendedor pueda reclamar una deducción en los impuestos. Un contador público le puede ayudar al nuevo empresario a comprender esta reglamentación fiscal.

También hay consideraciones de seguros que pueden afectar a un negocio ubicado en el hogar. La póliza de seguros del emprendedor quizá no cubra las actividades, responsabilidades y equipo del negocio.

La tecnología y los negocios ubicados en el hogar

Los adelantos en la tecnología para aplicación en los negocios son un catalizador importante para el crecimiento rápido de los negocios ubicados en el hogar. Las computadoras personales, los aparatos de fax, el correo de voz y electrónico se encuentran entre las herramientas tecnológicas que ayudan a este tipo de negocios a competir de forma efectiva con los establecidos en ubicaciones comerciales. Dicha tecnología hace posible que se puedan operar muchos tipos de negocios casi en cualquier parte.

Una herramienta tecnológica importante disponible para los negocios en el hogar es Internet. Millones de pequeñas empresas, muchas de ellas ubicadas en el hogar, utilizan Internet para vender productos y servicios. Prácticamente todos los productos que se venden en los tradicionales establecimientos minoristas ahora también se venden a través de Internet. En la siguiente sección se estudiará el potencial de Internet como un espacio para alojar un nuevo negocio.

Ubicación del nuevo negocio en Internet

4 Comprender los beneficios potenciales de ubicar un nuevo negocio en Internet.

Vivimos en una economía digital impulsada por el tremendo crecimiento de Internet. El acceso a Internet continúa transformando la forma en que vivimos y en que se realizan los negocios. Es importante que los aspirantes a empresarios aprendan tanto como puedan acerca del ciberespacio, porque hay oportunidades en línea.

¿Qué es Internet y cómo apoya al comercio electrónico? ¿Qué beneficios le ofrece el comercio electrónico al negocio que inicia? ¿Qué modelos de negocios reflejan una estrategia de comercio electrónico? Éstas son las principales preguntas que se abordarán en esta sección del capítulo. Esperamos que nuestra presentación le ayude a comprender tanto las oportunidades como las limitaciones relacionadas con la economía digital actual. En otros capítulos se presentarán temas adicionales relacionados con el comercio electrónico.

¿Qué es el comercio electrónico?

Comercio electrónico (e-commerce) Intercambio sin documentos de información de negocios vía Internet.

¿Qué describe en realidad el término *comercio electrónico*? **Comercio electrónico** (**e-commerce**) significa el intercambio sin documentos de información de negocios por medio de Internet. Es un medio alterno para realizar transacciones de negocios que tradicionalmente se han realizado por teléfono, correo, o cara a cara en establecimientos físicos tradicionales Los negocios en Internet continúan aumentando a pesar de la brusca disminución de las acciones de muchas empresas basadas en Internet en 2000 y 2002.

Aunque Internet, lo mismo que el teléfono, es básicamente una herramienta que utilizan las partes para comunicarse entre sí, es un medio de comunicación totalmente diferente a cualquier

otro que antes estuviera disponible para las empresas. Un sitio web rehace la forma en que las pequeñas empresas realizan sus negocios, al mismo tiempo que proporciona una alternativa para los establecimientos físicos tradicionales.

Beneficios del comercio electrónico para los negocios que inician

El comercio electrónico beneficia a un nuevo negocio en diversas formas. Básicamente, ofrece a la nueva empresa la oportunidad de competir con las empresas más grandes en un campo de juego más nivelado. Los recursos limitados con frecuencia restringen la capacidad de las pequeñas empresas para ir más allá de los mercados locales. Al estar confinadas a su mundo físico tradicional (de ladrillo y cemento), las pequeñas empresas por lo común sirven a un área geográfica restringida. Pero Internet elimina los límites geográficos. El comercio electrónico permite a cualquier empresa tener acceso a clientes casi en cualquier lugar. Internet está demostrando ser una gran niveladora, dando a las pequeñas empresas una presencia comparable a la de los gigantes del mercado. Por ejemplo, Jill-Anne Partain opera su empresa de fabricación de bolsos de mano en Lexington, Virginia, un sitio favorable para la producción, y luego utiliza Internet para vender sus elegantes productos hasta en 550 dólares cada uno. Partain no cuenta con personal de ventas o de marketing, dependiendo de las relaciones uno a uno creadas con sus clientes por medio de Internet. Su empresa, Pilgrim Designs, fue designada como uno de los 30 sitios web "con más estilo" por la revista *Harper's Bazaar.*[19]

Las operaciones de comercio electrónico pueden ayudar al nuevo negocio a resolver los primeros problemas de flujos de efectivo al comprimir el ciclo de ventas, es decir, al reducir el tiempo entre el recibo del pedido y la conversión de la venta en efectivo. Se pueden diseñar sistemas de comercio electrónico para que generen un pedido, autoricen la compra mediante tarjeta de crédito, y contacten a un proveedor y compañía de mensajería en cuestión de minutos, todo sin ayuda humana. El ciclo más corto se traduce en pagos más rápidos de los clientes y mejores flujos de efectivo para el negocio.

El comercio electrónico también permite que las pequeñas empresas aprovechen uno de sus puntos más fuertes, las relaciones con el cliente. Internet le ha dado nueva vida y ha proporcionado la tecnología para modificar la antigua noción del servicio al cliente. El **marketing relacional electrónico con el cliente (MREC)** es un sistema con base electrónica que hace hincapié en las relaciones con el cliente; básicamente es un almacén de datos centrados en el cliente. Un sistema MREC común permite que una empresa de comercio electrónico integre datos de sitios web, centros de atención telefónica (call centers), reportes de la fuerza de ventas, y otros puntos de contacto con el cliente, con la meta de generar la lealtad del cliente. Por supuesto, hay muchos otros beneficios que las pequeñas empresas pueden obtener utilizando el comercio electrónico; el espacio no nos permite presentarlos todos aquí.

Marketing relacional electrónico con el cliente (MREC)
Sistema basado en la electrónica que hace hincapié en las relaciones con el cliente.

El comercio electrónico tiene varias limitaciones que es necesario considerar cuando usted decida en dónde ubicar su empresa y cómo operarla. Esas limitaciones potenciales tienen cabida en dos categorías: limitaciones técnicas y limitaciones no técnicas. Las *limitaciones técnicas* incluyen el costo de desarrollar y mantener un sitio web, un ancho de banda insuficiente para las telecomunicaciones, un software que cambia constantemente, la necesidad de integrar la información digital y no digital de ventas y producción y las limitaciones del acceso a los sistemas de marcado, cable e inalámbrico, así como el hecho de que no todos sus clientes potenciales tendrán acceso a Internet. Las *limitaciones no técnicas* incluyen la preocupación de los clientes en lo que concierne a los aspectos de privacidad, la seguridad y privacidad de sus operaciones en Internet, la imposibilidad de que el cliente tenga un contacto directo con los productos, la falta de conocimientos técnicos de los empleados y los retos de tratar con culturas e idiomas globales.[20]

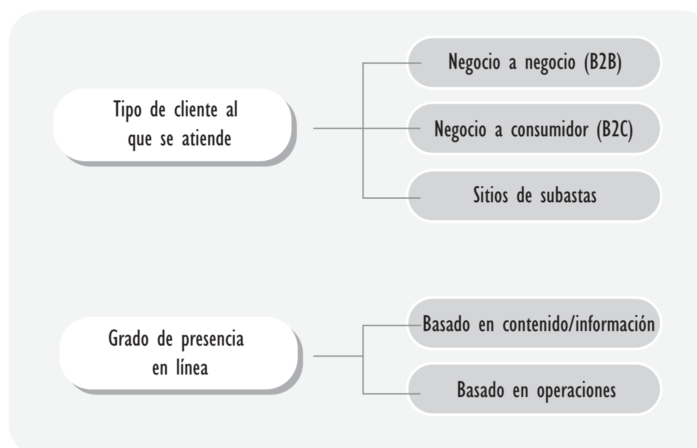
Modelos de negocios de comercio electrónico

El diccionario define una oportunidad como una "combinación de circunstancias favorables para que una persona pueda avanzar." Por consiguiente, es lógico estudiar las circunstancias que rodean al comercio electrónico con el fin de descubrir el potencial de Internet como una ubicación de un nuevo negocio. Comencemos examinando algunos modelos ya existentes de negocios de comercio electrónico.

El término **modelo de negocios** describe un grupo de características, conductas y metas compartidas que sigue una empresa en una situación de negocios particular. Las empresas de negocios en línea difieren en sus decisiones respecto de los clientes que van a atender, la mejor manera de ser rentables y lo que deben incluir en sus sitios web. La figura 9-6 muestra algunas alternativas posibles para los modelos de negocios. Ninguno de estos modelos puede considerarse dominante en la actualidad, y algunos negocios en Internet no se pueden describir con un solo modelo. El mundo real del comercio electrónico contiene innumerables combinaciones de modelos de negocios. Sin embargo, es importante tener en mente que un modelo mal diseñado puede ser un factor importante en el fracaso del negocio.

Modelo de negocios
Grupo de características, conductas y metas compartidas que sigue una empresa en una situación de negocios particular.

Figura 9-6 *Modelos de negocios de comercio electrónico*



TIPO DE CLIENTES A LOS QUE SE ATIENDE La teoría del marketing clasifica a las empresas físicas tradicionales como fabricantes, mayoristas, o minoristas, de acuerdo con el tipo de cliente que atienden. Los negocios de comercio electrónico también se suelen distinguir con base en el tipo de cliente en el que se enfocan. Hay tres categorías principales de modelos de negocios de comercio electrónico: negocio a negocio (B2B), negocio a consumidor (B2C) y sitios de subastas. En esta sección se estudiarán algunas estrategias usadas por las empresas de comercio electrónico que pertenecen a estas tres categorías.

Modelo de negocio a negocio (B2B)
Modelo de negocios basado en la venta electrónica al cliente empresarial o industrial.

Modelos de negocio a negocio Las cantidades en dinero generadas por las empresas que usan un **modelo de negocio a negocio (B2B)** (que venden a clientes empresariales) son significativamente mayores que las generadas por las empresas con un modelo de negocio a consumidor (B2C) (ventas al consumidor final). Puesto que las historias de éxito de B2B por lo general reciben menos publicidad que las iniciativas de negocios B2C, se puede pasar por alto el potencial de una oportunidad B2B Los emprendedores se deben asegurar de tomar en cuenta el modelo B2B.

No todas las empresas B2B son parecidas. Una forma de estrategia B2B hace hincapié en las operaciones de ventas. Al utilizar las capacidades en línea, una empresa B2B puede lograr mayor eficiencia en sus ventas y compras. International Business Machines (IBM) es un buen ejemplo. Debido a que trata directamente con sus clientes corporativos en línea puede desarrollar sus sistemas de cómputo y productos relacionados para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes. Por mucho que dependa IBM de Internet para que le ofrezca su solución de negocios, también tiene una considerable fuerza de ventas y un servicio de consultoría, con el propósito de entregarles valor a sus clientes en todo el mundo.

Conforme continúen desarrollándose y evolucionando los modelos de comercio electrónico B2B, surgirán nuevas versiones. El empresario inteligente seguirá monitoreando estos cambios para enterarse de dónde se encuentran las oportunidades.

Modelo de negocio a consumidor (B2C)
Modelo de negocios basado en la venta electrónica al consumidor final.

Minorista electrónico 24/7
Minorista electrónico que brinda acceso las 24 horas del día a productos y servicios.

Modelos de negocio a consumidor (B2C) En contraste con el B2B, un **modelo de negocio a consumidor** tiene al consumidor final como su cliente. En la forma tradicional de venta minorista, los clientes por lo general se acercan a una ubicación comercial (una tienda física) con el propósito de comprar o adquirir algo. Otra forma es que los consumidores compren por catálogo haciendo sus pedidos por teléfono o por correo consultando un catálogo impreso. El modelo B2C le ofrece otra alternativa al consumidor, la de comprar en línea.

Amazon.com representa la clásica empresa B2C, que se enfoca directamente en el consumidor final individual. Las nuevas empresas B2C venden productos muy diversos, con ofertas que van desde ropa hasta artículos para mascotas, software, juguetes y abarrotes. El modelo B2C ofrece tres ventajas principales sobre la venta minorista en tiendas físicas: velocidad de acceso, velocidad para realizar la operación y acceso en todo momento a productos y servicios y a menudo se hace referencia a él como **minorista electrónico 24/7.**

Figura 9-7 *Venda su producto en eBay*

Paso 1:	Regístrese como miembro de eBay, después haga clic en el vínculo de "Vender" en la parte superior de cualquier página.
Paso 2:	Recabe la información y las imágenes digitales de la descripción de su producto.
Paso 3:	Escriba su título y la descripción del producto.
Paso 4:	Empaque previamente su producto para determinar su peso de envío (pero todavía no lo selle).
Paso 5:	Elija los métodos de pago que aceptará, PayPal es el más rápido y seguro.

Fuente: http://www.eBayuniversity.com, con acceso el 20 de diciembre de 2006.

Es cierto que muchos consumidores finales evitan comprar en línea por varias razones: las principales son la renuencia a enviar datos de sus tarjetas de crédito por vía electrónica, y a comprar un producto sin haberlo visto antes. Sin embargo, las empresas punto.com B2C tienen la capacidad de cambiar rápidamente las mezclas de mercancía y los precios, así como la apariencia de su "tienda" (su sitio web), lo que no pueden hacer los comercializadores tradicionales, ubicados en tiendas físicas, pues tales cambios son costosos y requieren tiempo.

Modelos de sitios de subastas Algunos emprendedores venden sus artículos a través de Internet sin tener un sitio web ni un escaparate en una tienda, por medio de sitios de comercio electrónico, basados en el modelo de sitio de subastas. Los **sitios de subastas** en Internet son negocios ubicados en la Red que les ofrecen a los participantes, principalmente consumidores finales y empresas, la capacidad de listar productos para que los compradores potenciales hagan sus ofertas. Los ingresos para el sitio de subastas se obtienen de los honorarios cobrados por incluir los productos en las subastas y de las comisiones sobre las ventas.

Sitios de subastas
Negocios ubicados en Internet que ofrecen a los participantes la capacidad de listar productos para su oferta.

Las subastas en línea se han convertido en historias de éxito reales en la Red. Y, como usted habrá podido adivinar, eBay, fundada en 1995 por el programador de computadoras Pierre Omidyar, es el gorila de 900 libras de los sitios de subastas. La frase de "lo compré en eBay" se está convirtiendo rápidamente en parte del vocabulario colectivo. Usted puede comprar o vender casi cualquier cosa en este sitio web, y es increíblemente fácil. Abundan los consultores de eBay; mediante el pago de una cuota, le enseñarán cómo generar un negocio exitoso. Usted puede "asistir" a eBay University para aprender los pros y contras de operar un negocio en eBay. La figura 9-7 proporciona un procedimiento de cinco pasos para vender productos en eBay.

Por muy fácil que sea vender unos cuantos productos en eBay, es muy diferente ganar realmente dinero como una empresa en progreso en el sitio. Lo mismo que en las formas más convencionales de menudeo, un plan de negocios bien pensado es útil para convertir su idea de negocios (o su pasatiempo) en una propuesta que gane dinero. Las siguientes son algunas estadísticas acerca de eBay que usted podría encontrar interesantes:[21]

1. Hay 212 millones de usuarios registrados en eBay en todo el mundo.
2. Cada segundo se venden en eBay productos con un valor aproximado de 1,590 dólares.
3. eBay cuenta aproximadamente con 1.3 millones de vendedores en todo el mundo.
4. En cualquier momento, 105 millones de productos están listados en eBay.
5. Cada día hay seis millones de nuevos productos listados en eBay.
6. Hay 254,000 tiendas en línea en todo el mundo que venden en eBay.
7. eBay tiene 45,000 categorías de mercancía.

Como se mencionó antes, eBay genera gran parte de su ingreso mediante las cuotas de listados y la publicidad. Para continuar con su rápido crecimiento, amplía sus servicios e ingresa a nuevos mercados en todo el mundo, más recientemente en China, India, Corea del Sur, España, Suiza y Taiwán, por medio de nuevos sitios, adquisiciones e iniciativas conjuntas. En total, eBay hace negocios en más de 20 países. PayPal, la plataforma global de pagos de eBay, tiene casi 100 millones de cuentas. Sin embargo, ahora que ya no es el único espectáculo en la ciudad, eBay se enfrenta a una competencia de marketing de sitios como Amazon.com y otros competidores más pequeños, como Overstock.com. La figura 9-8 presenta una lista de los diez principales sitios de subastas. ¿Cuántos ha visitado usted?

Figura 9-8 *Los diez sitios principales de subastas en línea*

1. eBay
2. Ubid
3. Bidz.com
4. Yahoo auctions
5. MSN auctions
6. Amazon.com
7. Auctionweiser
8. Auction Addict
9. Auction-warehouse
10. Auctonet.com

Fuente: http://www.auctions.nettop20.com, con acceso en diciembre de 2006.

A mediados de 2006, eBay tomó la osada medida de abrir eBay Express, un sitio dedicado a la venta de mercancía nueva a precios fijos. Este sitio permite que eBay se oriente a clientes meta que están buscando gangas y a quienes no les agrada el formato de subastas. Pierre Omidyar, presidente y fundador de e-Bay, es propietario de aproximadamente 14 por ciento de este gigante en línea.[22]

NIVEL DE PRESENCIA EN LÍNEA Una segunda forma amplia de categorizar los modelos de comercio electrónico se relaciona con el nivel de presencia en línea que pretende tener la empresa. El papel que desempeña un sitio web puede variar desde simplemente ofrecer contenido e información, hasta permitir complejas transacciones de negocios.

Modelo basado en contenido/información Modelo de negocios en que el sitio web proporciona información, pero no permite comprar o vender productos y servicios.

Modelo basado en contenido/información En el **modelo de comercio electrónico basado en contenido/información**, un sitio web ofrece acceso a información sobre productos y servicios, pero no la posibilidad de venderlos o comprarlos. Durante los primeros días del comercio electrónico el *modelo de contenido* era el modelo de elección. America Online (AOL), por ejemplo, comenzó con este modelo. Originalmente, los ingresos de AOL provenían de los honorarios que pagaban los usuarios por el privilegio de conectarse o de obtener acceso a su contenido. En la actualidad todavía se encuentran muchos modelos de contenido, sobre todo en los países en donde la utilización de Internet entre las pequeñas empresas está menos desarrollada.

Una ligera variación del modelo de contenido es el *modelo basado en información*. Un sitio web construido según este modelo contiene información acerca del negocio, sus productos y otros aspectos relacionados, pero no cobra por su uso. Por lo general es un complemento de una tienda física tradicional ya existente. Muchas pequeñas empresas utilizan este modelo para sus operaciones en línea. Su dentista o su plomero tal vez tiene un sitio web que simplemente describe los servicios ofrecidos, pero que requiere una llamada telefónica para hacer una cita.

Modelo basado en las operaciones Modelo de negocios en que el sitio web provee un mecanismo para comprar o vender productos o servicios.

Modelo basado en las operaciones En un modelo de comercio electrónico **basado en las operaciones**, el sitio web ofrece un mecanismo para comprar o vender productos o servicios. El modelo basado en las operaciones, que es el fundamento mismo del comercio electrónico, requiere que los sitios web sean tiendas en línea, a donde los visitantes llegan a ver, hacen clic y compran.

Muchas iniciativas de negocio en Internet venden un solo producto o servicio. Huber y Jane Wilkinson, de Waco, Texas, por ejemplo, venden Ideachain, su programa de comprensión de lectura, por medio de su sitio web MindPrime, Inc. De manera similar, Phil Rockell y su esposa Stephanie, de Helotes, Texas, venden biberones rústicos sólo por medio de su sitio web. Otros son extensiones directas de una tienda física que crean una estrategia de clic y establecimiento. Por ejemplo, si usted está interesado en adquirir una nueva impresora, podría investigar opciones en el sitio web de Office Depot y luego optar entre comprarla en línea o ir a la tienda de Office Depot en su vecindario y recoger allí la impresora. Una pequeña empresa puede ampliar y mejorar gradualmente el sitio web de su tienda, hasta que todos sus productos estén disponibles en línea.

Obviamente, la decisión de la ubicación es complicada, pero es vital para una empresa exitosa. Tómese su tiempo, investigue y haga una elección prudente.

Vivir el sueño — La utilización de Internet



© 2007 Pluck

Un estudiante emprendedor recurre al blogging

Una de las modas más recientes en Internet es el blogging, o sea las bitácoras o diarios, la creación de un sitio en línea en donde usted hace una crónica de sus pensamientos. Los bloggers producen diarios en línea para intercambiar comentarios con amigos y lectores. Las pequeñas empresas han encontrado que los blogs son fáciles de utilizar y, además, son una plataforma atractiva en donde pueden promover la venta de un artículo del que tienen demasiadas existencias o darle a un empleado un reconocimiento especial.

Adam Weinroth empleó sus vacaciones de invierno de la universidad de Texas en 2001 para desarrollar su versión inicial del sitio web de Easyjournal, diseñado para atraer a los bloggers novatos. Weinroth desarrolló su sitio con un limitado presupuesto de menos de $10,000. En la actualidad, Easyjournal tiene más de 125,000 miembros registrados y ofrece tanto una cuenta gratuita como una cuenta de pago con características adicionales, entre ellas un consejo de comentarios públicos y plantillas de periódicos, así como otros servicios. El sitio también obtiene ingresos de la publicidad.

En febrero de 2005 se introdujo en Easyjournal.com un sistema de blogging totalmente rediseñado, junto con un logotipo y un diseño nuevo en la Red. Ahora los usuarios tienen más control sobre la apariencia y el comportamiento de sus blogs. En 2005, Pluck, una empresa enfocada en el software de soluciones de medios sociales adquirió Easyjournal. Y Weinroth todavía sigue en la empresa, trabajando para Pluck como director de marketing del producto.

Un nuevo giro en el fenómeno del blogging es la forma en que lo utilizan que las empresas como un foro para discutir temas importantes. Proporciona una forma fácil de sostener un diálogo constante entre la empresa y sus muchos miembros constituyentes. El tiempo dirá si el blogging seguirá su curso o se convertirá en una forma de expresión y diálogo útil para las personas y las empresas por igual.

Fuentes: Correspondencia personal con Adam Weinroth, 6 de agosto de 2007; (http://www.easyjournal.com/about.html), con acceso el 18 de diciembre de 2006; Kirk Ladendorf, “Blogging It Through”, *Waco Tribune-Herald*, 14 de agosto de 2003, p. 4B; y “Ease into Business Blogging”, *MyBusiness*, octubre-noviembre de 2004, p. 24.

http://www.easyjournal.com

Una mirada **RETROSPECTIVA**

1. Describir los cinco factores clave para la ubicación de una nueva empresa física tradicional.

- La accesibilidad para el cliente es un factor clave que se debe considerar antes de elegir la ubicación de las empresas minoristas y de servicios.
- El clima, la competencia, los requerimientos legales y la estructura fiscal son factores del entorno que afectan la decisión de la ubicación.
- La disponibilidad de recursos como materia prima, oferta de mano de obra y facilidades de transporte son fundamentales para elegir en dónde ubicar el nuevo negocio o empresa.
- La preferencia personal del emprendedor es una consideración práctica al elegir la ubicación.
- El lugar apropiado debe estar disponible y con un precio dentro del presupuesto del emprendedor.

2. Analizar los desafíos del diseño y equipamiento de una instalación física.

- El edificio ideal es práctico, pero no ostentoso.
- La conveniencia general de un edificio depende de los requerimientos funcionales de la empresa.
- No se debe pasar por alto la comodidad, conveniencia y seguridad de los empleados y clientes de la empresa.
- La mayoría de las pequeñas empresas de manufactura debe utilizar equipamiento para propósitos generales, aunque algunas pueden utilizar equipo para propósitos especiales, en el caso de operaciones estandarizadas.
- El costo del equipamiento para propósitos especiales es alto y tiene muy poco o ningún valor de reventa debido a sus funciones altamente especializadas.
- Los pequeños minoristas deben tener anaqueles y mostradores para exhibir la mercancía, espejos y otro equipo que facilite las ventas.
- Los mostradores de exhibición y otro equipo de ventas deben crear un entorno apropiado para el cliente del mercado meta del minorista.
- Los emprendedores deben elegir un equipo de oficina que refleje los últimos adelantos en la tecnología aplicable a un negocio particular.

3. Comprender el atractivo y los desafíos de crear un nuevo negocio ubicado en el hogar.

- Los negocios ubicados en el hogar se inician tanto para ganar dinero como por incorporar consideraciones del estilo de vida familiar.
- La operación de un negocio en casa puede presentar retos, especialmente en las áreas de la imagen del negocio y de las consideraciones legales.
- La tecnología, en especial Internet, ha ayudado a los emprendedores a iniciar negocios ubicados en el hogar.

4. Comprender los beneficios potenciales de ubicar un nuevo negocio en Internet.

- El comercio electrónico ofrece a las pequeñas empresas la oportunidad de competir con empresas más grandes en un campo de juego más nivelado.
- Las operaciones en Internet pueden ayudar a las pequeñas empresas a resolver sus problemas de flujos de efectivo al reducir los ciclos de ventas.
- El comercio electrónico permite a las pequeñas empresas desarrollar relaciones más sólidas con los clientes.
- Continúan desarrollándose y evolucionando nuevas versiones del modelo de negocio a negocio (B2B).
- Las tres ventajas principales de las empresas de negocio a consumidor (B2C) son la velocidad de acceso, la velocidad de la transacción y el acceso continuo a productos y servicios, lo que a menudo se conoce como minoristas electrónicos 24/7.
- Los sitios de subastas son negocios en línea que reúnen a vendedores y compradores.
- El papel que desempeña un sitio web puede variar desde simplemente ofrecer contenido e información, hasta permitir la compra y venta de productos o servicios en línea.

Términos **CLAVE**

tienda física tradicional, p. 237
zonas industriales, p. 240
incubadora de empresas, p. 241
equipo para propósitos generales, p. 244
equipo para propósitos especiales, p. 244
negocio ubicado en el hogar, p. 245
reglamentos de uso de suelo, p. 247
comercio electrónico, p. 248
marketing relacional electrónico con el cliente (MREC), p. 249
modelo de negocios, p. 249
modelo de negocio a negocio (B2B), p. 250
modelo de negocio a consumidor (B2C), p. 250
minorista electrónico 24/7, p. 250
sitios de subastas, p. 251
modelo basado en contenido o información, p. 252
modelo basado en las operaciones, p. 252

Preguntas para **ANÁLISIS**

1. ¿Cuáles son los atributos clave de una buena ubicación de negocios? ¿Cuál de ellos quizás es el más importante para una ubicación minorista? ¿Por qué?
2. ¿Cuál es el atractivo especial de una zona industrial para un emprendedor que busca la mejor ubicación para su empresa?

3. ¿Qué factores de los recursos podrían ser los más importantes para una nueva empresa de manufactura que fabrica muebles de uso residencial? ¿Por qué?
4. ¿Es probable que la ciudad natal del propietario del negocio pueda ser una buena ubicación? ¿Es lógico que un dueño permita que sus preferencias personales influyan en su decisión respecto a dónde ubicar su negocio? Explique sus respuestas.
5. Analice las condiciones en las que un nuevo pequeño fabricante deba adquirir a) un equipamiento para propósitos generales, y b) un equipamiento para propósitos especiales.
6. ¿En qué condiciones sería más apropiado que una nueva empresa compre un edificio para establecer su negocio, en vez de arrendarlo?
7. ¿Qué factores debe evaluar un emprendedor al considerar la ubicación de su negocio en su hogar? Sea específico.
8. Analice la forma en la cual las leyes sobre uso de suelo y fiscales pueden afectar la decisión de iniciar un negocio ubicado en el hogar.
9. Analice las dos formas diferentes de categorizar los modelos que se utilizan en el comercio electrónico.
10. Compare los modelos de negocios B2B y B2C. Identifique algunas de las razones que dan los consumidores finales para no utilizar las compras en línea.

Usted **DECIDE**

SITUACIÓN 1

Los emprendedores Alan Stein, de 52 años y su esposa Nancy Virts, de 47, debían tomar una decisión. Su empresa, Tanglewood Conservatories, de seis años de antigüedad y ubicada justo en las afueras de Washington, D.C., estaba creciendo con rapidez. La necesidad de un espacio más grande era apremiante, debido a que las instalaciones actuales tenían una superficie de sólo 4,000 pies cuadrados.

Sabían que la medida era riesgosa. Pero el apoyo de la Comisión de Desarrollo Económico en el condado de Caroline, Maryland, en forma de reducciones de impuestos y ayuda financiera, junto con una fuerza de trabajo fácilmente disponible, convencieron a la pareja para que construyera nuevas instalaciones en el área rural de Denton, Maryland.

Desde que se mudaron allí, las ventas de la empresa se han triplicado. Y las nuevas instalaciones han crecido, de 10,000 a 40,000 pies cuadrados.

Fuente: Andrea C. Poe,"Head for the Hills", *Entrepreneur*, diciembre de 2006, p. 101.

Pregunta 1 ¿Qué tan importante era la decisión de la ubicación para esos dos emprendedores? ¿Por qué?

Pregunta 2 ¿Qué tipos de permisos y reglamentos de zonificación necesitaron considerar antes de decidirse por una reubicación?

Pregunta 3 ¿La presencia en Internet es útil para una empresa como Tanglewood Conservatories?

SITUACIÓN 2

¿Es posible desarrollar una empresa de 1.2 millones de dólares en una población con sólo 650 residentes? Duane Ruh lo hizo. Ruh, de 49 años de edad, fundó y en la actualidad es el único propietario de Little Log Company, que fabrica casitas y comederos de troncos para pájaros, hechos en Sargent, Nebraska. Ruh cree que lo más importante es tratar bien a los empleados. Sus 32 empleados disfrutan de horarios flexibles y de mucho tiempo para sus actividades personales.

El aprecio de Ruh hacia sus empleados y su lealtad a la población de Sargent (en donde emplea al cinco por ciento de la población), le han dado buenos resultados. Sus clientes incluyen a 65 universidades estadounidenses, John Deere y la revista *National Geographic*. El fracaso no es una opción para Ruh y sus empleados. Ruh dice, "Creo que si en realidad uno ama algo, no puede fracasar".

Fuente: Michelle Prather "Talk of the Town," *Entrepreneur*, febrero de 2003. http://www.entrepreneur.com/magazine.entrepreneur/2003/february/58828.html, con acceso 12 de junio de 2007.

Pregunta 1 ¿Qué impacto, si lo hay, considera que han tenido las empresas basadas en Internet en la empresa de Ruh?

Pregunta 2 ¿En qué forma(s) podría utilizar Ruh el comercio electrónico para hacer crecer su empresa?

Pregunta 3 ¿Qué tanta presencia en la Red, si la hay, considera que debería considerar Ruh?

Pregunta 4 ¿Qué considera que le sucederá a esta empresa si ignora a Internet?

SITUACIÓN 3

Una incubadora de empresas les renta espacio a varias pequeñas empresas que inician sus operaciones o son bastante nuevas. Además de proporcionar espacio, la incubadora provee una recepcionista, una computadora, sala de conferencias, fax y copiadora. También ofrece asesoría en administración y ayuda a las nuevas empresas a obtener tarifas preferenciales de publicidad y honorarios legales. Un cliente de la incubadora es un servicio de reparación y limpieza y montaje de joyería, que trabaja por contrato

para casas de empeño y joyerías. Otra es una empresa de cuidado de la salud que emplea a enfermeras que visitan los hogares de personas de la tercera edad, que necesitan cuidados diarios, pero que no pueden pagar o todavía no están preparadas para ir a un asilo.

Pregunta 1 Evalúe cada uno de los servicios que ofrece la incubadora en términos de su utilidad para estas dos empresas. ¿Cuál de las dos empresas parece ajustarse mejor a la incubadora? ¿Por qué?

Pregunta 2 Si los costos de la renta del espacio en la incubadora fueran similares a los costos de renta de espacios fuera de la incubadora, ¿los beneficios que ofrecen los servicios de la incubadora parecen estar a favor de que las nuevas empresas se ubiquen allí? ¿Por qué?

SITUACIÓN 4

La empresaria Karen Moore desea iniciar un negocio de banquetes y decoración a domicilio para ayudarse a mantener a sus dos pequeños. Moore es madre soltera; trabaja en el sector bancario, pero siempre ha tenido el deseo de emprender un negocio. Disfruta decorando los espacios para las fiestas de sus amigos y con frecuencia le dicen: "Usted debería dedicarse a esto. Tiene muy buen gusto y es muy amable con la gente".

Moore ha decidido seguir el consejo, pero no está segura respecto a ubicarse en un centro comercial o en su hogar, que se encuentra en una región rural en el centro de Texas. Ella se inclina un poco a ubicarse en su hogar, porque desea pasar más tiempo con sus hijos. Sin embargo, le preocupa que su casa está demasiado lejos de la ciudad, en donde vive la mayoría de sus clientes potenciales.

Al principio sus servicios incluirían la planeación de recepciones nupciales y otros eventos especiales, el diseño de arreglos florales, la decoración de los lugares, y hasta cocinar y servir alimentos.

Pregunta 1 ¿Qué problemas potenciales cree que podría tener si ubica su nuevo negocio en su hogar?

Pregunta 2 ¿Cuáles son los beneficios principales que considera que Moore podría obtener si ubica su negocio en su hogar?

Pregunta 3 ¿Cómo podría ella utilizar la tecnología para ayudarse a operar su negocio desde su hogar?

EJERCICIOS

1. Busque artículos en revistas de negocios que ofrezcan clasificaciones de estados o ciudades como ubicaciones de negocios. Haga un reporte de sus hallazgos.
2. Identifique y evalúe un lugar local que ahora se encuentre desocupado debido al cierre de un negocio. Señale los puntos fuertes y débiles de esa ubicación para el negocio anterior, y comente sobre la parte que la ubicación puede haber tenido en el cierre.
3. Entreviste al propietario de una pequeña empresa acerca de los puntos fuertes y débiles de la ubicación de su negocio. Elabore un breve informe que resuma sus hallazgos.
4. Entreviste a una pequeña empresa local que cree que se puede beneficiar con el comercio electrónico. Elabore un informe sobre la estrategia de comercio electrónico que sigue, o las razones por las que este negocio específico no participa en el comercio electrónico.
5. Contacte a la oficina de la cámara de comercio en su localidad y pregunte sobre la clase de ayuda para comercio electrónico que les brinda a las pequeñas empresas. Elabore un reporte de sus resultados.

Actividades en **INTERNET**

1. Vaya a http://www.business.gov y elija “Starting a Home Based Business”. ¿Es apropiado para usted? ¿Hay preguntas y aspectos que se comentan que usted no había considerado y que podría afectar su decisión acerca de la ubicación? ¿Puede pensar en algunas preguntas que no se abordan en ese sitio web?
2. Visite el sitio de Free Advice en la Red en http://www.freeadvice.com y, bajo Law and Legal Advice, seleccione “Business Law”,después elija “Starting a Business”.
   a. Lea las preguntas relacionadas con los negocios ubicados en el hogar. Antes de ver las respuestas, considere cómo respondería usted.
   b. Ahora haga clic en “General Questions” (“Preguntas generales”). Busque las cuatro preguntas y/o los temas que afectarán más la decisión de la ubicación para su negocio. ¿En qué formas podrían afectar su decisión?

Caso 9

Le Travel Store (p. 638)

Este caso ilustra la importancia de la ubicación para una empresa y demuestra cómo el crecimiento deseado, a lo largo de la vida del negocio, puede alterar la ubicación óptima, requiriendo una reubicación para continuar el crecimiento deseado.

Casos opcionales

Caso 14: Country Supply, p. 648

Caso 16, Glidden Point Oyster Company, A.G.A. Correa & Son, Hardy Boat Cruises, Maine Gold, p. 652

Caso 17, Sunny Designs, Inc., p. 654

El plan de negocios

Los fundamentos

Como parte de la fundamentación para elaborar su plan de negocios responda las siguientes preguntas respecto a la ubicación:

Preguntas acerca de la ubicación de iniciativas de negocio físicas tradicionales (de ladrillo y cemento)

1. ¿Qué tan importantes son sus razones personales para elegir una ubicación?
2. ¿Qué factores del entorno de negocios influirán en su decisión sobre la ubicación?
3. ¿Qué recursos son los más importantes para su decisión respecto a dónde ubicar su negocio?
4. ¿Qué importancia tiene la facilidad de acceso para los clientes en su decisión respecto a dónde ubicar su negocio?
5. ¿Qué recursos especiales necesita?
6. ¿Cómo se efectuará la evaluación formal del lugar?
7. ¿Qué leyes y políticas fiscales de los gobiernos estatal y federal se han tomado en cuenta?
8. ¿Cuál es el costo del lugar propuesto?
9. ¿Hay una zona industrial disponible en el área donde desea ubicar su negocio?

Preguntas sobre las instalaciones

1. ¿Cuáles son las principales consideraciones al elegir entre un edificio nuevo y uno ya existente?
2. ¿Cuál es la posibilidad de rentar un edificio o equipo?
3. ¿Qué tan factible es ubicarse en una incubadora de empresas?
4. ¿Cuál es el objetivo principal del diseño de su edificio?
5. ¿Qué tipo de equipo necesita para su negocio?

Preguntas sobre la ubicación de iniciativas de negocios en el hogar

1. ¿Podría considerar la posibilidad de ubicar el negocio en su hogar?
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ubicar el negocio en su hogar?
3. ¿Ha considerado los aspectos del estilo de vida familiar?
4. ¿Proyectará su hogar la imagen apropiada para el negocio?
5. De haberlas, ¿qué disposiciones de uso de suelo reglamentan el tipo de negocio ubicado en el hogar que usted desea iniciar?

Preguntas sobre iniciativas de negocio en Internet

1. ¿A qué tipo de clientes atenderá en el nuevo negocio en Internet?
2. ¿Cuál es el nivel de presencia en línea que tratará de tener?

Capítulo 10

El plan financiero

Proyección de los requerimientos financieros

Bajo los REFLECTORES

Planeación para el crecimiento
http://www.builtny.com

La administración de un crecimiento rápido se puede convertir en la peor pesadilla de un emprendedor. Los clientes y empleados descontentos, la falta de efectivo y la incapacidad para cumplir con los pedidos pueden abrumar al propietario de una pequeña empresa.

Los emprendedores muy rara vez se preparan para los retos que trae consigo el crecimiento, según Jeff DeGraff, profesor asociado de educación administrativa en Ross School of Business de la Universidad de Michigan: "Están demasiado ocupados trabajando en su empresa". Pero si usted se toma tiempo para hacer planes teniendo en mente el crecimiento, eso puede mantener a su empresa en el camino correcto.

En 2003, Carter Weiss, Aaron Lown y John Roscoe Swartz empezaron a desarrollar BuiltNY, un proveedor de innovadoras bolsas para botellas de vino y otros accesorios. Durante los seis primeros meses, la empresa tuvo ventas de $600,000 e incluso obtuvo utilidades, lo que es raro en la mayoría de los negocios que inician. Para 2006, las ventas fueron de $13 millones; en 2007 esperaban ventas de $20 millones. La administración de esta clase de crecimiento es en extremo difícil y puede ser la ruina para muchas empresas.

Weiss dice que siguieron tres reglas: "Sal a vender, lógralo y piensa en la forma de pagar por eso". Suena sencillo, pero Weiss advierte, "No lo es. Es necesario igualar las expectativas con un financiamiento suficiente, de manera que decidimos no maximizar las ventas y no enfocarnos exclusivamente en las utilidades a largo plazo. En vez de eso, hicimos un trueque con ambos aspectos para tener también algunas utilidades a corto plazo, lo que nos permitió conseguir un financiamiento bancario. Como una empresa rentable con un financiamiento bancario, entonces pudimos abordar a los capitalistas de riesgo para lograr una expansión en el financiamiento, con mejores términos". Continúa, "Usted debe decidir qué es lo que desea de su empresa y después saber qué se necesitará financieramente para lograr que suceda. Y, por encima de todo, asegúrese de no quedarse jamás sin efectivo".

Los planes de crecimiento, que pueden ser parte del plan de negocios original, o que se pueden añadir más adelante, son esenciales si usted quiere mantener con vida su sueño emprendedor.



Fuentes: Lena Basha, "Growth Gone Wild", *MyBusiness,* febrero-marzo de 2007, pp. 36-41; y una entrevista personal con Carter Weiss, 11 de julio de 2007.



Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. **Describir el propósito y contenido del estado de resultados, del balance general y del estado de flujo de efectivo.**
2. **Pronosticar la rentabilidad de una nueva iniciativa de negocios.**
3. **Determinar los requerimientos de activos, evaluar las fuentes de financiamiento y calcular los flujos de efectivo para una nueva iniciativa de negocios.**
4. **Explicar la importancia de actuar con sensatez al hacer proyecciones.**

Una buena idea puede o no ser una buena oportunidad de inversión. Como se mencionó en el capítulo 3, una buena oportunidad de inversión requiere un producto o servicio que satisfaga una necesidad específica del cliente, y cree una ventaja competitiva sostenible. Para ser atractiva, una oportunidad debe generar considerables utilidades en relación con el monto de la inversión requerida.

Por tanto, la proyección de las utilidades de una empresa, sus requerimientos de activos y financiamiento, y sus flujos de efectivo son esenciales para determinar si un nuevo negocio es viable desde el punto de vista económico. Con el fin de preparar dichas proyecciones, un emprendedor debe tener una buena comprensión de los estados financieros.

Comprender los estados financieros

1 Describir el propósito y contenido del estado de resultados, del balance general y del estado de flujo de efectivo.

El objetivo en este capítulo no es convertirlo en contador, sino ayudarlo a entender las consecuencias de sus decisiones; ¡de lo contrario, podría colocar a su empresa en un grave peligro! Una encuesta de emprendedores que recientemente habían iniciado nuevos negocios indicó que muchos de los participantes se sentían inadecuados en términos de las capacidades financieras necesarias para administrar sus nuevas empresas. Es comprensible que consideraran que las actividades de marketing, la obtención de ventas y el buen desempeño del trabajo para mantener la viabilidad en una empresa que inicia, son más importantes que sus finanzas. En otras palabras, esos emprendedores estaban atravesando por el modo de supervivencia.

> *Según parece, esos propietarios-gerentes, aun cuando tal vez tienen la capacidad de leer y comprender los estados financieros fundamentales, no tienen la capacidad para hacer juicios informados y para tomar decisiones efectivas concernientes a la utilización y la administración del dinero. De hecho, todos los elementos del espíritu emprendedor son importantes, [pero] si no se presta la suficiente atención a los conocimientos contables y financieros, eso puede ser un impedimento para otras oportunidades de negocio posteriores.*[1]

En las siguientes secciones, usted aprenderá a preparar **estados financieros**, también conocidos como **estados contables**. Los tres estados financieros básicos que ofrecen información importante respecto al desempeño y los recursos de una empresa son: el estado de resultados, el balance general y el estado de flujo de efectivo. Sólo con esta información esencial podrá evaluar las posibilidades que tiene una empresa. Comencemos con una explicación del estado de resultados.

Estados financieros (estados contables) Informes del desempeño financiero y los recursos de una empresa, que incluyen el estado de resultados, el balance general y el estado de flujo de efectivo.

Desde su punto de vista: Conozca mejor sus cifras

Johnny Stites

Cuando usted inicia y administra su propio negocio, ya no importa si tiene un título en marketing, administración, finanzas o cualquier otro título específico. Como emprendedor, debe saber cómo opera una empresa, lo que requiere algo más que tener conocimientos en un área académica específica.

De manera que, cualquiera que sea su título, será mejor que conozca lo básico de contabilidad y finanzas. No necesita ser contador, pero vale más que pueda leer y comprender los estados financieros. Por supuesto, puede contratar a un contador, pero si usted no comprende lo que le están diciendo los números, entonces está en graves problemas.

La industria de la construcción es una de las industrias más riesgosas a las que usted puede ingresar, sólo en segundo lugar después de la industria de los restaurantes. Durante años, se presentaba una licitación para un trabajo con base en nuestra comprensión de los costos en los que incurriríamos. Después se debía esperar hasta la terminación del trabajo para ver si ganamos o perdimos dinero, lo que no es exactamente una situación ideal. Hoy tenemos la capacidad de saber cómo nos estamos desempeñando en términos de las utilidades y los costos, sobre una base diaria. Sería mortal no tener información contable exacta y oportuna. Simplemente no podríamos existir en una industria tan competitiva y no sería rentable si no sabemos en dónde nos encontramos en el aspecto financiero.

Estado de resultados (estado de pérdidas y ganancias)
Informe financiero que muestra las utilidades o pérdidas generadas por las operaciones de una empresa en un periodo determinado.

El estado de resultados

Un **estado de resultados**, o **estado de pérdidas y ganancias**, indica la cantidad de utilidades generada por una empresa durante un periodo determinado, usualmente por mes o por año. En su forma básica, el estado de resultados se puede representar mediante la siguiente ecuación:

Ventas (ingresos) – Gastos = Utilidades

Antes de tratar de entender el estado de resultados de una empresa, piense en ella a nivel personal. Suponga que usted compró un Ford Thunderbird a un precio de $35,000. Para comprarlo, utilizó sus ahorros de $20,000 y solicitó un préstamo de $15,000 en su banco local. Aun cuando es muy divertido conducir ese automóvil y es un excelente tema de conversación, usted decide venderlo. Lo anuncia en el periódico local y en dos revistas automotrices durante más de tres meses, hasta que alguien le ofrece $45,000 por el automóvil, un precio que usted acepta. El costo de anunciar el automóvil fue de $300 y usted pagó $1,200 de intereses (gastos financieros) sobre el préstamo bancario. Vamos a determinar las utilidades (el ingreso) de la venta del automóvil:

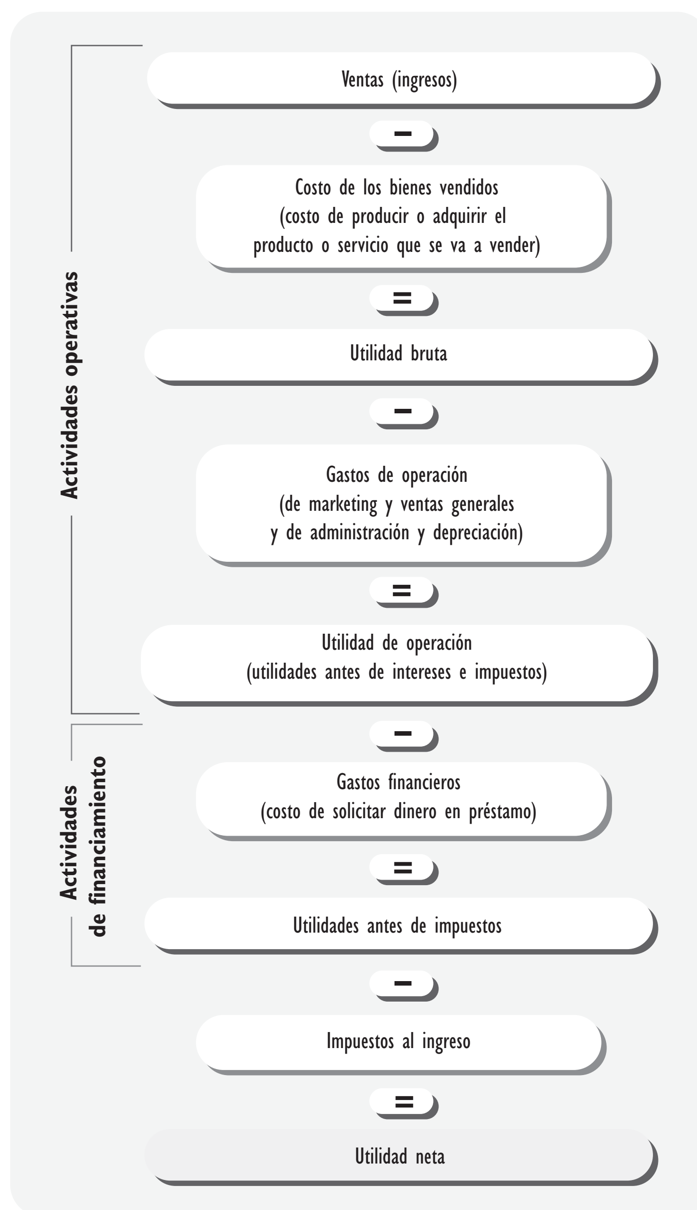
1. Su *utilidad bruta* (utilidad antes de gastos), el precio de venta menos el costo del automóvil es de $10,000, es decir, $45,000 – $35,000.
2. De la utilidad bruta de $10,000 que recibió, pagó $300 de gastos en los anuncios y $1,200 de gastos de intereses para financiar la compra del automóvil, lo que resulta en una utilidad después de gastos de $8,500.
3. Al final del año, su contador le informa que deberá pagar impuestos sobre la utilidad, a una tasa de 15 por ciento. ¡Vaya, eso duele!

Podemos resumir la operación como sigue:

Precio de venta del automóvil		$45,000
Costo del automóvil		(35,000)
Utilidad antes de gastos		$10,000
Gastos de publicidad	($ 300)	
Gastos financieros	(1,200)	
Gastos totales		($ 1,500)
Utilidad antes de impuestos		$ 8,500
Impuestos al ingreso (15% de las utilidades de $8,500)		1,275
Utilidad neta después de todos los gastos		$ 7,225

Acaba de preparar un estado de resultados muy similar al de una empresa. Por supuesto, la terminología en el estado de resultados de una empresa será un poco diferente, por ejemplo, los

Figura 10-1 *El estado de resultados: un panorama general*



términos de *ventas* o *ingreso* reemplazarán a "precio de venta del automóvil" y *costo de los bienes vendidos* reemplazará a "costo del automóvil". Además, las empresas venden muchas unidades de sus productos o servicios, no sólo una y tienen tipos de gastos más variados, como salarios de los empleados y depreciación del equipo y los edificios. Pero si usted entiende el estado de resultados de la venta de una unidad de un producto, como un automóvil, no deberá experimentar ninguna dificultad para comprender un estado de resultados más completo de una empresa, como el que se muestra en la figura 10-1.

Hasta este punto, usted ha aprendido la forma de medir las utilidades de una empresa. Empieza con ventas o ingresos (como el precio de venta del automóvil), y a ese precio le resta el **costo de los bienes vendidos** (el costo de producir o adquirir el producto o servicio, como el costo del automóvil) para calcular la **utilidad bruta** de la empresa. Después se deducen los **gastos de operación**, que consisten en los gastos de marketing y ventas, los gastos generales y de administración y la depreciación, para determinar la utilidad de operación (también llamada *utilidades antes de intereses e impuestos*).

Costo de los bienes vendidos
Costo de producir o adquirir el producto o servicio que venderá una empresa.

Utilidad bruta
Las ventas menos el costo de los bienes vendidos.

Gastos de operación
Costos relacionados con el marketing y la venta del producto o servicio de una empresa, los gastos generales y de administración y la depreciación.

Utilidad de operación Ganancias o utilidades después de los gastos de operación, pero antes de pagar interés e impuestos.

La **utilidad de operación** muestra las consecuencias de las decisiones de la administración acerca de las *operaciones* de la empresa, que implican los procesos de comprar y vender los productos o servicios de la empresa. De manera más específica, la utilidad de operación de una empresa incluye los resultados de las siguientes actividades:

1. Las decisiones respecto a la fijación de precios para el producto o servicio y el número de unidades vendidas (*precio de venta por unidad* × *unidades vendidas* = *ventas totales*).
2. El costo de producir o adquirir los productos o servicios que se van a vender (*costo de una unidad* × *unidades vendidas* = *costo de los bienes vendidos).*
3. Los gastos en los que se incurre en la venta y marketing del producto o servicio de la empresa.
4. Los gastos generales de la empresa *(gastos generales y de administración y la depreciación*).

Observe que no se ha restado ningún gasto financiero (el costo de utilizar un financiamiento con deuda) para determinar la utilidad de operación.

Costos de financiamiento El monto de intereses adeudado a los acreedores sobre el dinero solicitado en préstamo.

Utilidades antes de impuestos Ganancias o utilidades después de gastos de operación y gastos financieros, pero antes de impuestos.

Utilidad neta disponible para los propietarios (utilidad neta) La utilidad que se puede distribuir entre los propietarios o reinvertir en la empresa.

Gasto de depreciación Los costos relacionados con un activo fijo, como un edificio o un equipo, asignados a lo largo de su vida útil.

Dadas las utilidades de la empresa antes de intereses e impuestos (utilidad de operación), después se deducen los **costos de financiamiento**, el gasto de intereses o gastos financieros en que incurre la empresa sobre su deuda, para determinar las **utilidades antes de impuestos**, el ingreso gravable de una empresa. Los impuestos al ingreso de una empresa se calculan al multiplicar las utilidades antes de impuestos por la tasa fiscal o de impuestos aplicable. Por ejemplo, si una empresa tuvo utilidades antes de impuestos de $100,000 y su tasa fiscal fue de 28 por ciento, entonces debe $28,000 en impuestos (0.28 × $100,000 = $28,000). *Una advertencia acerca de los impuestos*. Cuando los emprendedores venden sus productos o servicios sobre la base de sólo en efectivo, algunos se pueden sentir tentados a *no* declarar todos sus ingresos para propósitos de impuestos. Una decisión así no sólo es ilegal, sino que tampoco es ética. Nuestro consejo: *ni se le ocurra siquiera no declarar los ingresos gravables.*

La cifra resultante, cuando se restan los impuestos de las utilidades, es la **utilidad neta disponible para los propietarios** (que suele llamarse **utilidad neta**), que representa el ingreso que se puede reinvertir en la empresa o distribuir entre sus propietarios, siempre que, desde luego, haya efectivo disponible para hacerlo. Como acabará usted por entender, *una utilidad neta positiva en un estado de resultados no significa necesariamente que una empresa generó flujos de efectivo positivos.*

La figura 10-2 muestra el estado de resultados de 2009 de Trimble & Associates Leasing, Inc., una arrendadora de equipos. La empresa tuvo ventas por $850,000 en el periodo de 12 meses que terminó el 31 de diciembre de 2007. El costo de los bienes vendidos fue de $550,000, lo que resultó en una utilidad bruta de $300,000. La empresa tuvo gastos de operación de $200,000, que incluyeron gastos de marketing, gastos generales y de administración y **gastos de depreciación** (los costos relacionados con los activos fijos, distribuidos a lo largo de su vida útil). Después de que se restó el total de gastos de operación, la utilidad de operación de la empresa (utilidad antes de intereses e impuestos) fue de $100,000. Hasta este punto se han calculado las utilidades sólo con base en los gastos relacionados con las actividades de operación de la empresa. Por consiguiente, hasta ahora se han excluido los gastos financieros, que son el resultado de las decisiones de la empresa en cuanto a financiamiento, algo que se considera más adelante. Por tanto, la cifra de la utilidad de operación representa el ingreso que Trimble & Associates generaría si no tuviera deuda.

La cifra de utilidad de operación es importante para los propietarios, porque es la mejor medida de la rentabilidad de una empresa sobre sus inversiones (activos totales o deuda y capital totales) activos, antes de que cualquier dinero se distribuya entre los inversionistas y acreedores. Como resultado, es un buen índice del atractivo económico de una oportunidad de negocios. Por ejemplo, suponga que los activos totales de una empresa ascienden a $100,000 (financiados con $40,000 de deuda y $60,000 de capital) y que la utilidad de operación y la utilidad neta son de $15,000 y $10,000, respectivamente. Por consiguiente, la administración de la empresa utilizó $100,000 de la inversión (tanto de deuda como de capital del propietario) para generar $15,000 de utilidad de operación, para un rendimiento de 15 por ciento sobre la inversión en activos ($15,000 ÷ $100,000 = 0.15%). Por otra parte, la utilidad neta es la utilidad resultante para los propietarios después de pagar impuestos e intereses, y *no* mide el rendimiento sobre los activos totales de la empresa.

Después se deducen los gastos financieros de Trimble & Associates, de $20,000 (el gasto en que incurrió al utilizar un financiamiento con deuda, para llegar a las utilidades (ganancias)

Figura 10-2

Estado de resultados de Trimble & Associates Leasing, Inc., para el ejercicio fiscal que terminó el 31 de diciembre de 2007

Ventas		$850,000
Costo de los bienes vendidos		550,000
Utilidad bruta		$300,000
Gastos de operación:		
Gastos de marketing	$90,000	
Gastos generales y de administración	80,000	
Gasto de depreciación	30,000	
Gastos de operación totales		$200,000
Utilidad de operación		$100,000
Gastos financieros		20,000
Utilidades antes de impuestos		$ 80,000
Impuesto al ingreso (25%)		20,000
Utilidad neta		$ 60,000
Utilidad neta		$ 60,000
Dividendos pagados		15,000
Cambio en las utilidades retenidas		$ 45,000

de la empresa antes de impuestos de $80,000. Si se supone una tasa impositiva de 25 por ciento, la empresa tendrá que pagar $20,000 de impuestos al ingreso ($80,000 × 0.25), lo que deja una utilidad neta de $60,000, la cual representa el "rubro básico" de la declaración de impuestos. Esta cantidad representa la utilidad sobre su inversión que los propietarios de la empresa obtuvieron. Sin embargo, como se muestra en la parte inferior de la figura 10-2, se pagaron dividendos por la cantidad de $15,000 a los accionistas (propietarios) de Trimble; los $45,000 restantes ($60,000 de utilidad neta menos $15,000 de dividendos) fueron retenidos por la empresa, una cantidad que usted verá más adelante y en el balance. *Los dividendos pagados a los propietarios de la empresa, a diferencia de los gastos financieros, no se consideran como un gasto.* En vez de eso, se consideran como una distribución entre los propietarios.

En resumen, el estado de resultados responde a la pregunta: "¿Qué tan rentable es la empresa?" Al proporcionar la respuesta, el estado de resultados reporta la información financiera relacionada con cinco amplias áreas de la actividad de negocios:

1. Ventas (ingresos)
2. Costo de producir o adquirir los bienes o servicios
3. Gastos de operación
4. Costos de financiamiento
5. Pagos de impuestos

Como se explicó antes, no basta con poder medir la rentabilidad; usted también debe tener la disciplina de imponer la rentabilidad en su toma de decisiones. Philip Campbell, contador público, consultor y autor de *Never Run Out of Cash: The 10 Cash Flow Rules You Can´t Afford to Ignore*, ofrece el siguiente consejo:

> *Si usted le pregunta al propietario de una empresa si la administra para ganar dinero, la respuesta siempre será "Sí". La realidad es que no lo hace. Con mucha frecuencia, usted escucha palabras como "marca", "participación de mercado" o "espacio en anaqueles". Cuando escuche esas palabras, puede estar seguro de que acaba de encontrar una oportunidad de ganar algún dinero.*
>
> *¿Por qué? Porque esas palabras siempre se emplean para justificar decisiones que no son rentables. Son grandes banderas rojas que indican que usted no está tomando decisiones basadas en un enfoque de sentido común a la rentabilidad. Cuando escuche esas palabras, hágase esta sencilla pregunta, "¿Estamos tomando esta decisión con base en la rentabilidad, o por alguna otra razón (posiblemente oculta)?"*

Ponga a prueba su comprensión

El estado de resultados

Prepare su estado de resultados utilizando la siguiente información. ¿Cuál es la utilidad bruta, la utilidad de operación y la utilidad neta de la empresa? ¿Qué gasto es un gasto no en efectivo? (Compare su solución a este problema con la respuesta que se muestra en la página 269.)

Gastos financieros	$ 10,000
Costo de los bienes vendidos	160,000
Gastos de marketing	70,000
Gastos de administración	50,000
Ventas	400,000
Dividendos de acciones	5,000
Impuesto al ingreso	20,000
Gasto de depreciación	20,000

Por ejemplo, cuando usted escucha que un ejecutivo justifica su decisión basándose en su supuesto impacto sobre la participación de mercado, en realidad está diciendo, "Me quiero ver bien frente a la competencia, pero es mucho más fácil regalar nuestros productos que tener que venderlos a un precio rentable".

Esto es lo que sucede cuando la participación de mercado se convierte en su mantra. La fuerza de ventas obtiene la aprobación para empezar a vender al precio. Sus vendedores reducen los precios con el fin de generar volumen. Se logra el volumen y la empresa se apresura rápidamente a satisfacer la nueva demanda. Ese apresuramiento siempre incrementa los costos.

Esto le sucede a una empresa tras otra, a pesar de lo ilógico que parezca. Usted debe luchar aferrándose a sus opiniones. Debe actuar como un maniaco en su enfoque en la rentabilidad.[2]

Vivir el sueño

Desafíos empresariales

Todos son directores de finanzas

Durante una junta mensual, Maria Mantz mordisqueó su bolígrafo y hojeó las hojas de cálculo que tenía en su regazo, esperando ansiosa su turno para subir al podio. Tenía buenas razones para estar nerviosa. Había trabajado desde hacía cinco meses en Development Counsellors International (DCI), una firma de relaciones públicas ubicada en la ciudad de Nueva York, que representa a docenas de ciudades, estados y países. Y tenía apenas 29 años. Pero estaba a punto de presentar el reporte financiero mensual de la empresa.

La ansiedad de Mantz pareció disminuir cuando se encontró de pie frente a alrededor de 30 colegas suyos y empezó, "Varias cuentas tuvieron un incremento considerable en el mes de mayo", dijo y le pidió a su auditorio que se refiriera a la tabla de ingresos que aparecía en sus folletos. Hizo un gesto señalando un tablero. "¿Alguien sabe lo que tienen en común los cinco clientes que aparecen en esta página?" preguntó. "Todas son cuentas basadas en el desempeño", exclamó el ejecutivo de cuenta Malcolm Griffiths, refiriéndose a los clientes cuyos honorarios se basan en los resultados. "Correcto", replicó Mantz, entregándole una tarjeta para Cosi, una tienda cercana en donde sirven sándwiches. "De hecho, 20% de nuestra facturación del mes de mayo fue de cuentas basadas en el desempeño. ¿Eso es bueno o malo?"

Andrew Levine, presidente de DCI, quiere que cada uno de los empleados de DCI, desde las recepcionistas hasta el personal de apoyo tecnológico, comprenda bien los aspectos financieros. De manera que cada mes, un miembro del personal recibe el nombramiento de director de finanzas, responsable de presidir la junta mensual de finanzas de DCI. El director de finanzas del día hace un desglose de las ventas y los gastos de la empresa durante el mes anterior, señalando las irregularidades y las tendencias, escuchando las preguntas de los miembros del personal e incitándolos a hablar acerca de todo, desde reducción de costos hasta negociaciones de contratos. Al final del reporte, la persona que actúa como director de finanzas descubre los aspectos básicos y revela si la empresa cumplió con su meta mensual de utilidades. Cada vez que las utilidades acumuladas de DCI logran otro incremento de $100,000 durante el curso del año, 30% se distribuye entre los empleados, junto con el siguiente cheque de pago de su salario.

Levine quería intentar un estilo de administración más abierto, de manera que añadió un segmento financiero a las juntas mensuales del personal de DCI. Pero los empleados parecían aburridos. Durante una junta del personal, les preguntó a sus empleados cómo se debía calcular una utilidad. Sólo un empleado, el recepcionista Sergio Barrios, sabía la respuesta. "Fue algo impresionante", dice Levine.

Entonces el don de Barrios para los números le dio una idea a Levine: ¿Qué sucedería si él les pedía a los empleados que presentaran los informes financieros? Tendrían que aprender al menos los aspectos básicos, razonó. De manera que para la siguiente junta del personal Levine nombró a su recepcionista como director de finanzas del día y se sintió complacido al ver las reacciones en la sala de juntas durante la presentación. A diferencia de Levine, Barrios era nuevo en contabilidad y explicó las cosas de forma que cualquier persona lega en la materia pudiera comprender. "Se imaginaron, 'Vaya, si nuestra recepcionista puede entender esto, también yo puedo hacerlo," dice Levine.

Desde entonces, el enfoque ha ayudado a transformar a los miembros más improbables del personal en genios de las finanzas. Al principio Mantz, que recientemente se graduó en la Universidad Estatal de Pennsylvania con un título en publicidad y relaciones públicas, temía la idea de ser directora de finanzas. "La primera vez que vi las cifras, estaba hecha un manojo de nervios", dice Mantz. Pero después de varios meses de ver que sus colegas comprendían los complejos detalles financieros de la empresa, empezó a ver que no era tan difícil como parecía. Para el momento en que la eligieron directora en junio, ya estaba preparada.

En lo que concierne a Mantz, el esfuerzo y los nervios valieron la pena. "Soy una empleada joven y nueva", dice. "Y me están capacitando no sólo como ejecutiva de relaciones públicas, sino también como ejecutiva de negocios.

Fuente: Nadine Heintz, "Everyone is a CFO", *Inc.*, tomo 28, número 9 (septiembre de 2005), pp. 42-43.

http://www.dc-intl.com

El balance general

Mientras que un estado de resultados informa los resultados de las operaciones de negocios de la empresa durante un periodo determinado, el **balance general** ofrece una instantánea de la situación financiera de una empresa en un *punto específico en el tiempo* a una fecha determinada. De manera que el balance general capta los efectos acumulativos de todas las decisiones financieras anteriores. En un punto determinado en el tiempo, el balance general muestra los activos que son propiedad de la empresa, sus pasivos (o deudas) por pagar o en circulación y la cantidad que los propietarios invirtieron en la empresa (capital social). En su forma más sencilla, un balance general sigue esta fórmula:

Balance general Informe financiero que muestra los activos, pasivos y el capital de la empresa en un momento específico en el tiempo, es decir, a una fecha determinada.

$$\text{Activo total} = \text{Pasivo} + \text{Capital social}$$

Antes de estudiar el balance de una empresa, volvamos a la compra que hizo usted del Ford Thunderbird, que se describió en la página 262. Antes de comprar el automóvil, usted tenía una cuenta de ahorro de $20,000 en el consorcio de crédito universitario. Por consiguiente, si antes de decidir si debería solicitar un préstamo sobre su dinero para comprar el automóvil, el banquero le hubiera pedido que preparara un balance personal *mostrando su valor neto*, el balance había sido como el siguiente:

Activos:		**Valor neto:**	
Cuenta de ahorro	$20,000	Valor neto personal	$20,000

Después de comprar el automóvil, su balance sería el siguiente:

Activos:		**Pasivo y valor neto:**	
Ford 1964	$35,000	Deuda con el banco	$15,000
		Valor neto (capital en el automóvil)	$20,000
Activo total	$35,000	Pasivo total y valor neto	$35,000

El balance general de una empresa y el balance personal muestran ambos el valor, o lo que se llama el *capital* en la empresa. Habrá más complejidad en el balance de una empresa, pero los principios básicos son los mismos: Activo total igual a deuda más valor neto (capital). Debe tener eso en mente cuando estudie un balance general y eso hará que tenga más sentido para usted.

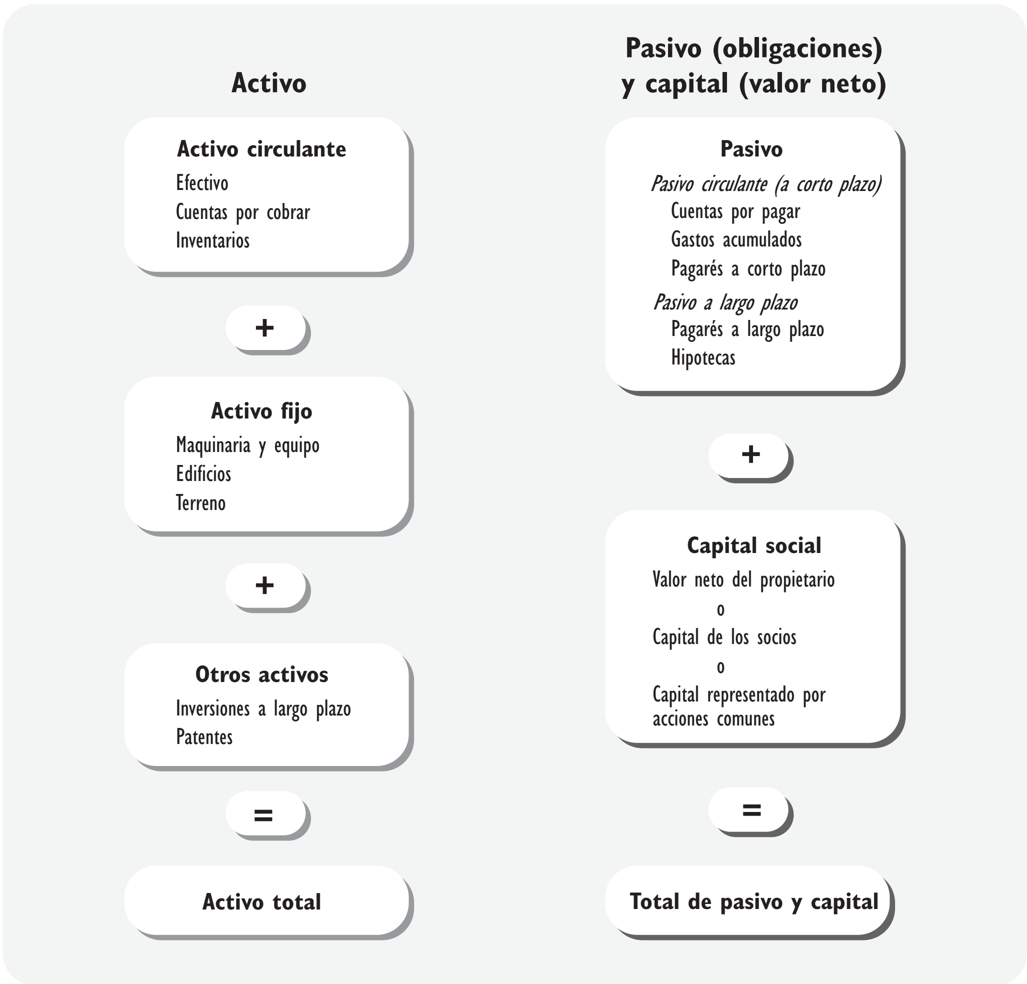
En la figura 10-3 se ilustran los elementos en el balance general de una empresa común. En las siguientes secciones se examina cada uno de los tres componentes principales del balance general, activo, pasivo y capital social.

Activo circulante (capital de trabajo bruto)
Activos que se pueden convertir en efectivo dentro del ciclo de operaciones de la empresa.

ACTIVOS Los activos de una empresa, que se muestran en el lado izquierdo de la figura 10-3, tienen cabida en tres categorías 1) activo circulante, 2) activo fijo y 3) otros activos.

El **activo circulante** o **capital de trabajo bruto**, incluye aquellos activos que son relativamente líquidos, es decir, activos que se pueden convertir en efectivo dentro del ciclo normal de operaciones de la empresa. El activo circulante incluye principalmente efectivo, cuentas por cobrar

Figura 10-3 *El balance general: un panorama global*



e inventarios. Una administración inadecuada del activo circulante es la causa principal de los problemas financieros de las pequeñas empresas. (En el capítulo 22 se estudiará más a fondo este tema.)

- *Efectivo.* Toda empresa necesita efectivo para sus operaciones de negocios habituales. Se necesita una reserva de efectivo para compensar la incertidumbre en el flujo de efectivo que ingresa (entradas de efectivo) y egresa de la empresa (erogaciones de efectivo). Por consiguiente, el volumen de la reserva de efectivo de la empresa está determinado no sólo por el volumen de sus ventas, sino también por la posibilidad de predecir los ingresos y las erogaciones de efectivo.

- *Cuentas por cobrar.* Las **cuentas por cobrar** de una empresa consisten en los pagos que le adeudan los clientes a quienes les vendió a crédito. Las cuentas por cobrar se pueden convertir en un activo importante para las empresas que venden a crédito.

¿Cómo lo hizo?

Entender el estado de resultados

En la página 266 le pidieron que preparara un estado de resultados basado en la información proporcionada. Sus resultados deben ser como los siguientes:

Ventas	$400,000
Costo de los bienes vendidos	160,000
Utilidad bruta	$240,000
Gastos de operación	
Gastos de marketing	$ 70,000
Gastos de administración	50,000
Gasto de depreciación	20,000
Total de gastos de operación	$140,000
Utilidad de operación	$100,000
Gastos financieros	10,000
Utilidades antes de impuestos	$ 90,000
Impuesto al ingreso	20,000
Utilidad neta	$ 70,000

Nota: Los dividendos de acciones no se muestran como un gasto en el estado de resultados, pero aparecerán como una reducción en las utilidades retenidas en el balance general.

- *Inventarios.* La materia prima y los productos que tiene una empresa para su venta final constituyen su **inventario**. Aunque su importancia relativa difiere de un tipo de empresa a otras, los inventarios a menudo dan razón de una parte importante del capital de trabajo de una empresa. La temporalidad de las ventas y los niveles de producción influyen en el volumen de los inventarios. Por ejemplo, es posible que las tiendas minoristas consideren deseable tener un inventario más grande de lo normal en la temporada previa a la Navidad.

Los **activos fijos** son los activos permanentes de la empresa. Incluyen maquinaria y equipo, edificios y terrenos. Algunas empresas son más intensivas en capital que otras, por ejemplo, un hotel es más intensivo en capital que una tienda de regalos y, por tanto, tiene más activos fijos.

La mayor parte de los activos fijos también son **activos depreciables o diferidos**, puesto que su valor disminuye, o se reduce, a lo largo del tiempo. Aunque en el estado de resultados la depreciación se muestra como gasto para un año determinado, el balance general reporta la depreciación acumulada durante la vida del activo. Por ejemplo, suponga que un camión que se compró en $20,000 se deprecia en cantidades iguales (depreciación en línea recta) a lo largo de cuatro años. La depreciación anual sería de $5,000 ($20,000 ÷ 4 años = $5,000). Cuando la empresa compra el camión, el costo original de $20,000 se muestra en el balance como un **activo fijo bruto**. Cada año la depreciación acumulada, o lo que se conoce como **depreciación acumulada**, se resta del costo original para obtener el **activo fijo neto**. Para este ejemplo, el balance general al final de cada año aparecería como sigue:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Activo fijo bruto	$20,000	$20,000	$20,000	$20,000
Depreciación acumulada	5,000	10,000	15,000	20,000
Activo fijo neto	$15,000	$10,000	$ 5,000	$ 0

La tercera categoría, **otros activos**, incluye activos intangibles como patentes, derechos de autor y crédito comercial. Para una empresa que inicia, los gastos de instalación, es decir, los gastos en los que se incurre al organizar y promover la empresa, también pueden incluirse en esta categoría.

Cuentas por cobrar
Cantidad de crédito otorgada a los clientes y que actualmente está pendiente de pago.

Inventario
La materia prima y los productos que retiene una empresa en espera de una posible venta.

Activos fijos
Activos relativamente permanentes y cuyo propósito es utilizarlos en la empresa, como planta y equipo.

Activos depreciables o diferidos
Activos cuyo valor disminuye, o se deprecia, a lo largo del tiempo.

Activos fijos brutos
Costo original de los activos depreciables, antes de cargar cualquier gasto de depreciación.

Depreciación acumulada
Gasto total de depreciación que se ha sumado durante la vida de los activos.

Activos fijos netos
Activos fijos brutos menos la depreciación acumulada.

Otros activos
Activos distintos del activo circulante y el activo fijo, como patentes, derechos de autor y crédito comercial.

PASIVO Y CAPITAL El lado derecho del balance que se muestra en la figura 10-3, en el que se señala el pasivo y el capital, indica la forma en que la empresa está financiando sus activos. El financiamiento proviene de dos fuentes principales: pasivo (obligaciones) y capital propio. El pasivo o deuda es el dinero que se ha tomado en préstamo y que se debe reembolsar en una fecha predeterminada. El capital social, por otra parte, representa la inversión de los propietarios en la empresa, el dinero que han invertido personalmente sin una fecha específica de recuperación. Ellos recuperan su inversión al retirar dinero de la empresa, en forma de dividendos, o al vender su participación en la empresa.

Pasivo o deuda
Financiamiento de la empresa proporcionado por los acreedores.

Pasivo circulante (obligaciones a corto plazo)
Dinero que se pidió prestado y que debe reembolsarse en un plazo no mayor de 12 meses.

Cuentas por pagar (crédito comercial)
Crédito circulante que debe pagarse a los proveedores.

Gastos acumulados
Pasivo a corto plazo en que se ha incurrido, pero que aún no se ha pagado.

Pagarés a corto plazo
Documentos que representan cantidades de dinero que se pidieron prestadas a un banco u otras fuentes de crédito y se deben pagar en un lapso corto de tiempo.

Pasivo a largo plazo
Préstamos bancarios o de otras fuentes con plazos de pago mayores a 12 meses.

Hipoteca
Préstamo a largo plazo otorgado por un acreedor que pide como garantía bienes inmuebles.

Capital social
Inversiones de los propietarios en una empresa, más las utilidades retenidas en la misma.

Utilidades retenidas
Utilidades menos retiros (dividendos) a lo largo de la vida de la empresa.

El **pasivo o deuda** es el financiamiento proporcionado por un acreedor. Como se muestra en la figura 10-3, se divide en 1) pasivo circulante o a corto plazo y 2) pasivo a largo plazo. El **pasivo circulante** o **pasivo a corto plazo,** incluye el dinero que se pidió prestado y que se debe reembolsar en el transcurso de los próximos 12 meses. Las fuentes de pasivo circulante se pueden clasificar como sigue:

- Las **cuentas por pagar** representan el crédito que conceden los proveedores a la empresa para la compra de inventarios. A la empresa compradora por lo común se le dan de 30 a 60 días para pagar su compra. A esta forma de crédito también se le llama **crédito comercial**.
- Los **gastos acumulados** son gastos en los que se ha incurrido pero que aún no se han pagado. Por ejemplo, los empleados pueden haber realizado un trabajo que no les pagarán sino hasta la semana o el mes siguientes. Los impuestos acumulados son aquellos que se adeudan, pero que todavía no se han pagado.
- Los **pagarés a corto plazo** representan cantidades de dinero en efectivo que se pidió prestado a un banco u otra fuente de crédito durante 12 meses o menos. Los pagarés a corto plazo son una fuente de financiamiento importante para la mayoría de las pequeñas empresas, debido a que tienen acceso a menos fuentes de capital a largo plazo que las empresas más grandes.

El **pasivo a largo plazo** incluye préstamos bancarios o de otras fuentes que prestan el dinero por periodos mayores de 12 meses. Cuando una empresa solicita un préstamo a cinco años para adquirir equipo firma un contrato, es decir, un pagaré a largo plazo, en el que promete pagar el dinero dentro de cinco años. Cuando una empresa solicita un préstamo a 30 años para comprar bienes raíces, como un almacén o un edificio de oficinas, los inmuebles suelen quedar como garantía del préstamo a largo plazo, el cual se conoce como **hipoteca.** Si el deudor no puede reembolsar el préstamo, el acreedor puede quedarse con los bienes raíces como pago.

El **capital social** es el dinero que invierten los propietarios en una empresa. Observe que son *propietarios residuales* de la empresa, es decir, que en caso de que la empresa fuera liquidada, siempre se paga a los acreedores antes de pagarles a los propietarios.

El monto del capital social en una empresa es igual a 1) el monto total de la inversión de los propietarios en la empresa, más 2) las utilidades acumuladas (neto de cualquier pérdida) desde el inicio de la empresa, menos los dividendos pagados a los propietarios. La segunda partida (utilidades menos dividendos) se conoce con frecuencia como **utilidades retenidas,** porque estas utilidades se reinvierten en la empresa en lugar de distribuirse entre los propietarios. Por lo tanto, la fórmula básica para determinar el capital social es la siguiente:

$$\text{Capital social} = \text{Inversión de los propietarios} + \overbrace{\text{Utilidades acumuladas} - \text{Dividendos acumulados pagados a los propietarios}}^{\textbf{Utilidades retenidas en la empresa}}$$

En la figura 10-4 se presentan los balances generales de Trimble & Associates, al 31 de diciembre de 2006 y al 31 de diciembre de 2007, junto con los cambios de los montos en los balances generales de 2006 a 2007. Al referirse a las columnas que representan los dos balances generales, se puede observar la situación financiera de la empresa al inicio *y* al final de 2007.

Los balances generales de 2006 y 2007 de Trimble & Associates muestran que la empresa comenzó 2007 (terminó en 2006) con activos totales por $800,000 y terminó en 2007 con activos totales por $920,000. También se puede ver cuánto ha invertido en activo circulante (efectivo, cuentas por cobrar e inventarios) y en activo fijo.

A continuación se observa cuánto pasivo y capital se utilizó para financiar los activos. El pasivo representa aproximadamente una tercera parte del financiamiento total y el capital alrededor de dos terceras partes. Al 31 de diciembre de 2007, el pasivo total era de $300,000, en relación con $920,000 del total de pasivo y capital social, es decir, casi 33 por ciento. Dicho de otra manera, los activos de

Figura 10-4 *Balances generales de Trimble & Associates Leasing, Inc., al 31 de diciembre de 2006 y 2007*

Activos	**2006**	**2007**	**Cambios**
Activo circulante			
Efectivo	$ 45,000	$50,000	$ 5,000
Cuentas por cobrar	75,000	80,000	5,000
Inventarios	180,999	220,000	40,000
Total de activo circulante	$300,000	$350,000	$50,000
Activo fijo			
Activo fijo bruto	$860,000	$960,000	$100,000
Depreciación acumulada	(360,000)	(390,000)	(30,000)
Activo fijo neto	$500,000	$570,000	$ 70,000
TOTAL DE ACTIVOS	$800,000	$920,000	$120,000
Pasivo y capital			
Pasivo circulante			
Cuentas por pagar	$ 15,000	$ 20,000	$ 5,000
Pagarés a corto plazo	60,000	80,000	20,000
Total de pasivo circulante (deuda)	$ 75,000	$100,000	$ 25,000
Pasivo a largo plazo	$150,000	$200,000	$ 50,000
Total de pasivo	$225,000	$300,000	$ 75,000
Capital común de los accionistas			
Acciones comunes	$300,000	$300,000	$ 0
Utilidades retenidas	275,000	320,000	45,000
Total de capital común de los accionistas	$575,000	$620,000	$ 45,000
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	$800,000	$920,000	$120,000

la empresa se financiaron aproximadamente con 33 por ciento de pasivo y 67 por ciento de capital. Asimismo, más o menos la mitad del capital provino de inversiones efectuadas por los propietarios (acciones comunes), y la otra mitad provino de la reinversión de utilidades en la empresa (utilidades retenidas). Al tomar de nuevo como referencia el estado de resultados de la figura 10-2, se observa que el incremento de $45,000 en las utilidades retenidas, que aparece en la columna de Cambios en la figura 10-4, es la utilidad neta de la empresa para el año, menos los dividendos pagados a los propietarios.

En resumen, el financiamiento de un negocio nuevo se obtiene de dos fuentes: pasivo o deuda y capital social. El pasivo es el dinero que se solicita en préstamo a las instituciones financieras, los proveedores y otros acreedores. El capital social representa la inversión de los propietarios en la empresa, ya sea por medio de efectivo invertido o de utilidades retenidas en la empresa (que se muestran en el balance general como utilidades retenidas).

Hasta ahora se ha analizado el estado de resultados y el balance general como informes separados. Pero en realidad ambos se complementan para mostrar un panorama general de la situación financiera de la empresa. Como el balance general es una instantánea de dicha situación a una fecha determinada, y el estado de resultados informa los resultados financieros en un periodo determinado, se requieren ambos informes para determinar la situación financiera de la empresa.

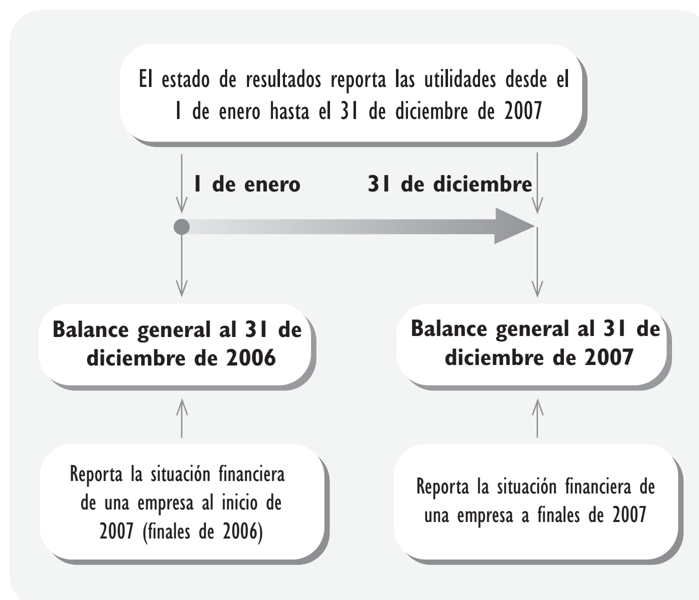
Ponga a prueba su comprensión

El balance general

Prepare un balance general utilizando la siguiente información: ¿Cuál es el activo circulante, el activo fijo neto, el activo total, el pasivo circulante, el pasivo a largo plazo, el capital social total y el pasivo y capital totales? (Verifique su solución a este problema con la respuesta que aparece en la página 273.)

Activo fijo bruto	$ 75,000
Efectivo	10,000
Otros activos	15,000
Cuentas por pagar	40,000
Utilidades retenidas	15,000
Depreciación acumulada	20,000
Cuentas por cobrar	50,000
Pagaré a largo plazo	5,000
Hipoteca	20,000
Acciones comunes	100,000
Inventarios	70,000
Pagarés a corto plazo	20,000

Figura 10-5 *Cómo se compaginan el estado de resultados y el balance general*



En la figura 10-5 se muestra cómo se compaginan el estado de resultados y el balance general. Para comprender cómo se desempeñó una empresa durante 2007, se debe conocer la situación financiera de la empresa al inicio de 2007 (balance al 31 de diciembre de 2006), su desempeño financiero durante el año (estado de resultados de 2007) y su situación financiera al final del año (balance general al 31 de diciembre de 2007). Como se verá un poco más adelante, se necesitan los tres estados para medir los flujos de efectivo de Trimble & Associates para 2007.

El estado de flujo de efectivo

Si usted pasa algún tiempo con un emprendedor, es probable que con el tiempo escuche la frase "¡EL EFECTIVO ES EL REY!" (Lo escribimos en mayúsculas porque es una frase que siempre se dice con pasión.) Los problemas con el flujo de efectivo son una preocupación constante de los propietarios de empresas pequeñas. Incluso una empresa "exitosa" puede tener problemas con el flujo de efectivo. Por esta razón, la capacidad de entender un estado de flujo de efectivo es *muy* importante. Un **estado de flujo de efectivo** muestra las fuentes de efectivo de una empresa y el uso que le da al mismo. En otras palabras, responde las preguntas: "¿De dónde provino el efectivo?" y "¿A dónde se fue el efectivo?"

Estado de flujo de efectivo
Informe financiero que muestra las fuentes y usos del efectivo de una empresa.

Una emprendedora nos comentó hace poco lo intimidada que se sintió cuando su contador le presentó los reportes financieros mensuales, y lo difícil que le parecía entender los flujos de efectivo. Nuestro consejo fue que consiguiera un nuevo contador, que le explicara con cuidado los estados financieros, y también que dedicara el tiempo necesario para obtener un sólido conocimiento de los estados financieros y los flujos de efectivo de la empresa.

Es importante comprender que las utilidades que se muestran en el estado de resultados de una empresa no son lo mismo que los flujos de efectivo, aunque ambos sean medidas del desempeño de una empresa. Muchos emprendedores han sido engañados por un buen estado de resultados y después descubrieron que sus empresas carecen de efectivo. Una buena administración del flujo de efectivo es esencial. Para lograrlo, el propietario de una pequeña empresa debe entender las fuentes y los usos del efectivo de la empresa. En las palabras de Jan Norman, "Incluso las empresas rentables pueden quebrar. Esto es una verdad que a los propietarios de empresas que inician les cuesta trabajo asimilar. Pero mientras más pronto usted se percate de que cuando carece de efectivo está fuera del negocio, mayores son las oportunidades de sobrevivir".[3]

LAS UTILIDADES EN COMPARACIÓN CON LOS FLUJOS DE EFECTIVO Un estado de resultados no es una medida de los flujos de efectivo, porque se calcula sobre una base de *acumulación,* más que sobre una base de *efectivo.* Éste es un concepto importante que se debe comprender. En la **contabilidad con base acumulada**, el ingreso se registra cuando se gana, ya sea que el ingreso se haya o no recibido en efectivo, y los gastos se registran cuando realmente se incurrió en ellos, incluso si aún no se ha pagado el dinero. En la **contabilidad con base en efectivo** el ingreso se reporta cuando se recibe en efectivo, y los gastos se registran cuando se pagan.

Por varias razones, las utilidades con base en un sistema contable de acumulación diferirán de los flujos de efectivo, por ejemplo:

1. Las ventas reportadas en un estado de resultados incluyen tanto las ventas en *efectivo* como *a crédito*. Por consiguiente, las ventas totales no corresponden al efectivo real cobrado.
2. Algunas compras de inventario se financian por medio de un crédito, de manera que las compras de inventario no son exactamente iguales al efectivo gastado en inventarios.
3. La depreciación registrada en el estado de resultados es un gasto que no se hace en efectivo. Refleja los costos asociados con la utilización de un activo que beneficia las operaciones de la empresa durante un periodo mayor de un año, como una pieza de equipo que se utiliza durante más de cinco años.
4. Con frecuencia, no todos los impuestos al ingreso que aparecen en el estado de resultados se pagan en el periodo reportado. En vez de eso, algunos desembolsos fiscales se pueden devengar como impuestos por pagar y pagarse en periodos posteriores.

¿Cómo lo hizo?

¿Entender el balance general?

En la página 271 le pedimos que elaborara un balance general basado en los datos financieros proporcionados. Sus resultados deben ser como los siguientes:

Activos	
Efectivo	$ 10,000
Cuentas por cobrar	50,000
Inventarios	70,000
Activo circulante total	$130,000
Activo fijo bruto	$ 75,000
Depreciación acumulada	(20,000)
Activo fijo neto	$ 55,000
Otros activos	15,000
ACTIVOS TOTALES	$200,000
Pasivo y capital	
Cuentas por pagar	$ 40,000
Pagarés a corto plazo	20,000
Pasivo circulante total	$ 60,000
Pagarés a corto plazo	5,000
Hipoteca	20,000
Pasivo total a largo plazo	$ 25,000
Pasivo total	$ 85,000
Acciones comunes	$100,000
Utilidades retenidas	15,000
Capital social total	$115,000
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	$200,000

Contabilidad con base acumulada
Método contable que iguala los ingresos cuando se ganan contra los gastos asociados con esos ingresos, sin importar cuándo se pagan.

Contabilidad con base en efectivo
Método contable que reporta las operaciones sólo cuando se recibe efectivo o se hace un pago.

MEDICIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO DE UNA EMPRESA Como ya se explicó, el estado de flujo de efectivo mide los flujos de entrada y de salida de efectivo de una empresa. En la figura 10-6 se presenta este estado de Trimble & Associates para el ejercicio fiscal que terminó el 31 de diciembre de 2007. En la figura se muestra que los datos requeridos para calcular los flujos de efectivo de una empresa provienen tanto del estado de resultados como del balance general. Además, se puede ver que en el estado hay tres secciones principales:[4]

1. Flujos de efectivo de las operaciones (actividades operativas).
2. Flujos de efectivo relacionados con la inversión en o la venta de activos (actividades de inversión).
3. Flujos de efectivo relacionados con el financiamiento de la empresa (actividades de financiamiento).

Ahora se considera cada una de las tres partes del estado de flujo de efectivo.

Actividades operativas La primera parte de un estado de flujo de efectivo refleja los flujos de efectivo de las operaciones. Los **flujos de efectivo de las operaciones** son los flujos de efectivo netos generados por las actividades de negocios normales y cotidianas de una empresa, como la compra de inventarios a crédito, las ventas a crédito, el pago de los inventarios y finalmente la cobranza de las ventas hechas a crédito.

Flujos de efectivo de las operaciones
Flujos de efectivo netos generados de la operación de una empresa, calculados al sumar la depreciación a la utilidad de operación, deduciendo los impuestos al ingreso y considerando cambios en el capital de trabajo neto.

Como se muestra en la figura 10-6, los flujos de efectivo de las operaciones de Trimble & Associates se calculan como sigue:

Paso 1: Con base en el estado de resultados de Trimble & Associates (vea la figura 10-2), se inicia con la utilidad de operación de Trimble (utilidades antes de intereses e impuestos) de $100,000; se suman $30,000 de depreciación, debido a que no es un gasto en efectivo; y se restan $20,000 de impuestos al ingreso para obtener el flujo de efectivo después de impuestos, o lo que se conoce como **ingreso ajustado**, que en este caso, es un flujo de entrada de efectivo de $110,000.

Ingreso ajustado
Flujo de efectivo después de impuestos.

Capital de trabajo neto
Dinero invertido en activo circulante, distinto del efectivo, menos las cuentas por pagar y las acumulaciones.

Paso 2: Se resta el incremento de $40,000 en **capital de trabajo neto** de Trimble & Associates, el dinero invertido en activo circulante (excepto efectivo), menos las cuentas por pagar y las acumulaciones. Al ver los balances de Trimble que se muestran en la figura 10-4, se observa que las cuentas por cobrar y los inventarios tuvieron un incremento de $45,000 (un uso de efectivo) y que las cuentas por pagar tuvieron un incremento de $5,000 (una fuente de efectivo).

Los $110,000 en flujos de entrada de efectivo (paso 1), menos la adición de $40,000 al capital de trabajo neto (paso 2), resultan en flujos de efectivo de las operaciones por un total de $70,000.

¿Qué debería hacer?

Su cuñado le ha pedido que lo ayude a financiar lo que él considera que es una “excelente oportunidad”. Planea vender una nueva marca europea de ropa que se está volviendo muy popular en Estados Unidos. Cree que una ubicación en los alrededores de la cercana universidad, en donde ambos se graduaron, sería ideal. Estima que el financiamiento podría provenir en su mayor parte de un préstamo bancario y del crédito de los proveedores. Sin embargo, ustedes necesitarían invertir $5,000; él invertiría $3,000 dejando que usted invierta los $2,000 restantes.

No es que usted no confíe en él, pero ha decidido hacer su propia investigación respecto a esa oportunidad. Después de un esfuerzo considerable, ha desarrollado lo que usted cree que son estimados realistas de la rentabilidad potencial del negocio. También ha estimado cuánto dinero se necesitaría para iniciar la empresa.

Sin embargo, hay un pequeño problema: su cachorro de seis meses destroza sus hojas de trabajo. Después de sacar al perro al patio trasero, recoge los trozos y empieza a reconstruir su trabajo. Los restos de su arduo trabajo son los siguientes:

Gasto de publicidad $16,000
Inventarios $14,000
Gastos financieros $1,000
Efectivo necesario en la empresa $6,000
Equipo $10,000
Ventas $75,000
Costo de los bienes vendidos $40,000
Renta $4,000
Cuentas por pagar $6,000
Gastos generales de oficina $14,000
Depreciación $10,000
Préstamo bancario a 90 días $10,000

Cuando deja que el perro vuelva a entrar a la casa, trata de recordar cómo ajustan todas las piezas. Una vez que haya organizado la información, ¿a qué conclusión llegará acerca de la “excelente oportunidad” de su cuñado?

Lo que usted estudiará en este capítulo lo ayudará a decidir si su hermana se casó con un empresario en ciernes, o si él debe conservar su trabajo y olvidarse de convertirse en el propietario de una empresa. De manera que siga leyendo para ver si debería unirse a él como un socio en la empresa.

Actividades de inversión Cuando se compra o vende equipo o algún otro activo depreciable, ocurren flujos de efectivo que no aparecen en el estado de resultados. Trimble & Associates pagó $100,000 por una nueva planta y equipo, basándose en el cambio en los activos fijos brutos de $860,000 a $960,000 (vea la figura 10-4). Este gasto de $100,000 aparece en la segunda sección del estado de flujo de efectivo.

Actividades de financiamiento La tercera sección del estado de flujo de efectivo presenta los flujos de entrada y de salida de efectivo resultantes de las actividades de financiamiento. Estas actividades incluyen 1) el pago de dividendos y gastos financieros; 2) el incremento o decremento de deudas a corto y largo plazos, lo que significa pedir prestado más dinero (un incremento de la deuda) o el pago de la deuda (un decremento de la deuda); y 3) la emisión de acciones (fuente de efectivo) o la recompra de acciones (aplicación del efectivo). Trimble pagó $35,000 de intereses y dividendos, pero obtuvo un préstamo adicional de $70,000, lo que resultó en un flujo de entrada de efectivo neto de $35,000 de sus actividades de financiamiento.

Para resumir, Trimble & Associates generó flujos de efectivo de sus operaciones por $70,000, invirtió $100,000 en planta y equipo, y recibió $35,000 netos por sus actividades de financiamiento, para llegar a un incremento neto en efectivo de $5,000. Esto se puede verificar en los balances generales (vea la figura 10-4) que muestran que el efectivo de Trimble tuvo un incremento de $5,000 durante 2007 (de $45,000 a $50,000).

Interpretación del estado de flujo de efectivo

Como ya se señaló, las tres categorías básicas de las actividades relacionadas con los flujos de efectivo de una empresa son las actividades operativas, las actividades de inversión y las acti-

Figura 10-6

Estado de flujo de efectivo de Trimble & Associates Leasing, Inc., para el ejercicio fiscal que terminó el 31 de diciembre de 2007

Actividades operativas:		
Utilidad de operación	$100,000	
Más depreciación	30,000	
Menos impuestos al ingreso	(20,000)	
Ingreso ajustado		$110,000
Menos incremento en las cuentas por cobrar	($ 5,000)	
Menos incremento en inventarios	(40,000)	
Más incremento en cuentas por pagar	5,000	
Cambio en el capital de trabajo neto		($ 40,000)
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS OPERACIONES		$ 70,000
Actividades de inversión:		
Menos incremento en activos fijos netos		($100,000)
Actividades de financiamiento:		
Menos gastos financieros	($ 20,000)	
Menos dividendos pagados	(15,000)	
Más incremento en pagarés a corto plazo	20,000	
Más incremento en la deuda a largo plazo	50,000	
TOTAL DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		$ 35,000
Incremento en efectivo		$ 5,000

Vivir el sueño

Desafíos empresariales

Cobre a tiempo y pague después

Judy DeLello, fundadora de Informed Systems, Inc., inició su negocio en 1990 sin solicitar un préstamo para hacerlo. ¿Cómo lo logró? Siguiendo el ejemplo de la industria de las revistas, en donde los clientes pagan por anticipado sus suscripciones, la empresa tecnológica ubicada en Bluebell, Pennsylvania, decidió ofrecer a sus clientes una oportunidad de comprar horas de consultoría con anticipación al servicio. Los ahorros para el cliente pueden ser de tanto como 20 por ciento de la tarifa por hora de $175 de Informed, en una compra de 100 horas.

Pero a los clientes también les agrada pagar por anticipado la guía de Informed, concerniente a la instalación y uso del software de administración de Microsoft, Dynamic GP, por otras razones. "Si aumentan las tarifas de Informed, ya he contratado sus servicios a un precio más bajo", dice Marie Gunning, contralor de PSC Info Group, que administra la serie de cartas y formas de reclamación de hospitales. La declaración mensual de Informed, que muestra los servicios utilizados durante los últimos tres a seis meses, también es una herramienta útil para el análisis de los gastos y de las futuras necesidades de consultoría.

El hecho de solicitar el pago antes de desempeñar el trabajo también ha respaldado la expansión de la empresa. En la actualidad tiene ingresos de alrededor de $1.5 millones y cuenta con ocho empleados. Para alentar a un mayor número de clientes para que paguen por adelantado, DeLello ha eliminado los cargos de viajes en las compras en volumen y ofrece descuentos en otros productos que vende la empresa.

Fuente: Ellyn Spragins, "Pay It Forward", *Fortune Small Business*, febrero de 2006, pp. 51-52.

http://isisupport.com

Figura 10-7 *Patrones de flujos de efectivo*

	FLUJO DE EFECTIVO RELACIONADO CON		
Patrón de flujo de efectivo	Operaciones	Inversiones	Financiamiento
1	+	−	+
2	+	−	−
3	−	+	+
4	−	−	+

vidades de financiamiento. Cuando piense en la naturaleza básica de los flujos de efectivo de una empresa, considere los siguientes cuatro patrones del flujo, que se presentan en la figura 10-7.

Patrón 1. Una empresa con el patrón 1 tiene flujos de efectivo positivos de sus operaciones, flujos de efectivo negativos de inversión y flujos de efectivo positivos del financiamiento. Esta empresa (como Trimble & Associates) está utilizando sus flujos de efectivo de operaciones y un nuevo financiamiento para ampliar las operaciones de la empresa.

Patrón 2. El flujo de efectivo del patrón 2 representa a una empresa que está utilizando sus flujos de efectivo de las operaciones para ampliar el negocio, liquidar su deuda y/o pagarles a sus propietarios, o ambas cosas.

Patrón 3. El flujo de efectivo del patrón 3 describe a una empresa que está teniendo flujos de efectivo negativos de sus operaciones, que se están cubriendo con la venta de activos y pidiendo préstamos o consiguiendo más financiamiento de capital.

Patrón 4. Una empresa con un flujo de efectivo del patrón 4 tiene flujos de efectivo negativos de sus operaciones y está incrementando los activos fijos de la empresa por medio de un mayor financiamiento. Este patrón podría describir a una empresa incipiente que aún no llega al punto de equilibrio, que está invirtiendo en activos para generar flujos de efectivo en el futuro, y que se ve obligada a incrementar el capital para que esto suceda. O bien, simplemente puede ser una empresa perdedora que está sobreviviendo mediante la venta de activos y solicitando dinero prestado.

Creemos que parte del mejor aprendizaje ocurre cuando un estudiante le enseña a otro. De manera que, para ayudarlo a comprender los aspectos básicos de los estados financieros, le pedimos a dos estudiantes que los explicaran. Usted puede aprovechar su presentación si va a http://latinoamerica.cengage.com/Longenecker

Existen otros patrones de flujos de efectivo, pero los cuatro que se acaban de describir son suficientes para ilustrar cómo se debe interpretar el estado de flujo de efectivo. Ahora que usted ya entiende los estados financieros de una empresa, hablaremos de la forma de elaborar los estados financieros proforma, que son una parte importante de cualquier plan de negocios.

2 Pronosticar la rentabilidad de una nueva iniciativa de negocios.

Elaboración de pronósticos financieros

Utilizando la información financiera básica presentada hasta ahora en este capítulo, un propietario-gerente puede elaborar **estados financieros proforma**, o estados financieros proyectados. Paul A. Broni, un consultor de pequeñas empresas, describe de manera muy adecuada la necesidad de los pronósticos financieros:

Estados financieros proforma
Estados que proyectan el desempeño y situación financiera de una empresa.

> *No importa si usted está solicitando su primer préstamo bancario o el quinto, o si está buscando capital de riesgo o financiamiento vía deuda. Tarde o temprano tendrá que preparar una serie de proyecciones financieras. Los proveedores de fondos buscarán una fuerte probabilidad de recuperar su dinero; los inversionistas calcularán lo que creen que es el valor de su empresa.*[5]

El propósito de los estados financieros proforma es responder tres preguntas:

1. ¿Qué tan rentable puede esperarse que sea la empresa, dados los niveles de ventas proyectados y las relaciones esperadas ventas-gastos?
2. ¿Cuánto y qué tipo de financiamiento (pasivo o capital) se utilizará?
3. ¿Tendrá la empresa flujos de efectivo adecuados? De ser así, ¿cómo se usarán? De no ser así, ¿de dónde provendrá el efectivo adicional?

La preparación de estados financieros históricos, como el estado de resultados, el balance general y el estado de flujo de efectivo, no es una tarea difícil; los contadores han perfeccionado ese proceso. Sin embargo, proyectar las cuestiones financieras para una nueva empresa es otra cosa, y plantea un verdadero reto. Pero no es imposible, como lo explica Rhonda Abrams, una consultora en planes de negocios.

> *Uno de los retos más grandes para una nueva empresa que está elaborando un plan de negocios es desarrollar los estados financieros. Si usted ya tiene una empresa, tiene una idea bastante clara de cuánto costarán las cosas, cuánto personal necesitará y las ventas que probablemente hará. Pero si está iniciando su empresa, todo esto parece un absoluto misterio.*
>
> *Y no lo es. Por lo menos, no en su totalidad. Cada decisión que usted toma al planear su negocio tiene números adjuntos. Si elige montar una exposición en una feria comercial, hay un costo relacionado con ello; lo mismo ocurre si decide ubicar su empresa en una población y no en otra, hay un costo asociado con eso.*
>
> *¿Cómo realiza estas tareas? Lo mejor es comenzar hablando con otras personas de su industria, asistir a ferias industriales y contactar a su asociación industrial. Otra fuente excelente son los RMA Annual Statement Studies, que analizan estados financieros reales de empresas en ciertas industrias.*[6]

Un emprendedores se puede ver en problemas no sólo cuando las ventas son inadecuadas, sino también cuando la empresa está experimentando un alto índice de crecimiento en las ventas. James Wong, cofundador y director general de Avidian Technologies, observa cuidadosamente los flujos de efectivo y las utilidades básicas. "He aprendido que la rentabilidad requiere un esfuerzo consciente", dice. "Si usted sólo sigue creciendo en bien del crecimiento, de ninguna manera será tan rentable." Wong nunca envía un producto sino hasta después de recibir el pago y nunca permite que las utilidades disminuyan más allá de 15 por ciento de las ventas. En consecuencia, la empresa ha crecido sin una deuda significativa y sin necesidad de inversionistas externos, una hazaña que muy rara vez logran los empresarios cuyas empresas están creciendo con rapidez.[7]

Echemos un vistazo al proceso para proyectar la rentabilidad, los requerimientos financieros y los flujos de efectivo de una empresa.

Desde su punto de vista: En dónde se encuentra usted

Winston Wolfe

Saber en dónde se encuentra usted es algo que suena un tanto absurdo, pero cuando se trata de los primeros años de una nueva empresa, es muy importante y es algo que muchas veces se descuida. Permítanme ofrecer algunos ejemplos.

En primer lugar, creo que es importante que una nueva empresa prepare un estado de resultados cada mes. Si la empresa está involucrada en la distribución, eso incluiría un inventario físico. No se engañe llevando al costo un inventario que no se puede vender. Lo mismo aplica a otros activos cuyo valor tal vez ha disminuido.

Usted debe saber en dónde se encuentra en el mercado. ¿Ha encontrado su nicho? ¿Está ofreciendo sus productos o servicios en donde son más viables?

Tómese el tiempo para averiguar en dónde se encuentra en sus relaciones con sus clientes, vendedores y empleados. El reto más grande para un emprendedor es ser efectivo en la solución de problemas en estas áreas. Pero si usted no está enterado de un problema, no puede resolverlo.

Tómese el tiempo para saber en dónde se encuentra. Si no lo sabe, entonces no puede saber hacia dónde se dirige.

Elaboración de pronósticos de la rentabilidad

Las utilidades recompensan a un propietario por invertir en una empresa y constituyen la principal fuente de financiamiento para un crecimiento futuro. Por lo tanto, es crucial que un emprendedor entienda los factores que impulsan las utilidades. La utilidad neta de una empresa depende de cinco variables:

1. *Monto de las ventas*. La cantidad de ventas en dinero es igual al precio del producto o servicio, multiplicado por el número de unidades vendidas o por la cantidad de servicios prestados.
2. *Costo de los bienes vendidos.* El costo de los bienes vendidos es el costo de producir o comprar los productos o servicios de la empresa; estos costos pueden ser *fijos* (aquellos que no varían con los cambios en el volumen de ventas), o *variables* (aquellos que sí cambian en proporción con las ventas).
3. *Gastos de operación*. Estos gastos se relacionan con el marketing y la distribución del producto, con los gastos generales y de administración y con los gastos de depreciación. Lo mismo que con el costo de los bienes vendidos, los gastos de operación pueden ser de una naturaleza variable o fija.
4. *Gastos financieros o por intereses*. Un emprendedor que solicita dinero prestado conviene en pagar intereses sobre el principal del préstamo. Por ejemplo, un préstamo de $25,000 a un año a una tasa de interés de 12 por ciento da como resultado un gasto financiero o de interés de $3,000 anuales (0.12 por ciento × $25,000).
5. *Impuestos*. Los impuestos a las utilidades de una empresa se calculan como porcentaje del ingreso gravable (utilidad antes de impuestos).

Ahora se considera un ejemplo hipotético en el que se muestra cómo calcular las utilidades de un nuevo negocio. Suponga que Kate Lynn planea iniciar una nueva empresa llamada C&G Products, Inc., que fabricará molduras de madera para casas de lujo. Un torno recién desarrollado permitirá que la empresa responda a diferentes especificaciones de diseño, de manera muy económica. Con base en un estudio de la posible demanda del mercado y de las relaciones esperadas de costos a ventas, Lynn ha hecho los siguientes estimados para los primeros dos años de operaciones:

1. *Monto de las ventas*. Lynn espera vender el producto de la empresa en $125 por unidad, así que proyecta un total de ventas para el primer año de 2,000 unidades, o $125 × 2,000 = $250,000, y ventas totales proyectadas para el segundo año de 3,200 unidades, es decir $125 × 3,200 = $400,000.
2. *Costo de los bienes vendidos.* Se espera que el costo de los bienes vendidos (incluidos costos de producción y salarios de los empleados) llegue a $100,000 anuales, mientras que los costos de producción variables serán de alrededor del 20 por ciento de las ventas en dólares.
3. *Gastos de operación.* Los gastos de operación fijos de la empresa (gastos de marketing, generales y de administración) se estiman en $46,000 por año. Además, la depreciación será de $4,000 anuales. Los gastos de operación variables serán de aproximadamente 30 por ciento de las ventas en dólares.
4. *Gastos financieros*. Con base en la cantidad de dinero anticipada que se pedirá prestado y la tasa de interés correspondiente, Lynn espera que los gastos financieros sean de $8,000 el primer año, incrementándose a $12,000 el segundo año.
5. *Impuestos*. Los impuestos serán de 25 por ciento de la utilidad antes de impuestos (ingreso gravable).

Dados los estimados anteriores, se puede pronosticar la utilidad neta de C&G que se muestra en el estado financiero proforma en la figura 10-8. Primero se anotan las hipótesis en una hoja de Excel (filas 1 a 10). Luego, en las filas 13 a 28, se observan los dos años de estados de resultados proforma (columnas B y C) y las ecuaciones utilizadas para calcular los números (columnas D y E).

Los cálculos que se muestran en la figura 10-8 indican que C&G Products, Inc., tendrá una pérdida de $33,000 en el primer año, seguida de una utilidad neta positiva de $28,500 en el segundo año. Un negocio incipiente suele tener pérdidas durante un periodo, a menudo hasta durante dos o tres años.[8] En una situación real, un emprendedor debe proyectar las utilidades de una empresa de tres a cinco años en el futuro, en contraste con la proyección de dos años que se muestra para C&G Products, Inc.

Ahora volveremos la atención al pronóstico de las utilidades, para estimar los requerimientos de activos y de financiamiento.

Figura 10-8 *Estados de resultados proforma para C&G Products, Inc.*

	A	B	C	D	E
1	SUPUESTOS DEL ESTADO DE RESULTADOS				
2	Año 1, unidades de venta proyectadas	2,000			
3	Año 2, unidades de venta proyectadas	3,200			
4	Precio de venta	$ 125			
5	Costos fijos de los bienes vendidos	$100,000			
6	Gastos de operación fijos	$ 46,000		Ecuaciones basadas en los supuestos	
7	Depreciación	$ 4,000			
8	Costo variable de los bienes vendidos	20%			
9	Gastos de operación variables	30%			
10	Tasa de impuestos al ingreso	25%			
11				Ecuaciones para	
12		**Año 1**	**Año 2**	**Año 1**	**Año 2**
13	Ventas	$250,000	$400,000	=B2*B4	=B3*B4
14	Costo de los bienes vendidos				
15	Costo fijo de los bienes vendidos	$100,000	$100,000	=B5	=B5
16	Costo variable de los bienes vendidos (20% de las ventas)	$ 50,000	$ 80,000	=B8*B13	=B8*C13
17	Costo total de los bienes vendidos	$150,000	$180,000	=B15+B16	=C15+C16
18	Utilidad bruta	$100,000	$220,000	=B13−B17	=C13−C17
19	Gastos de operación				
20	Gastos de operación fijos	$ 46,000	$ 46,000	=B6	=B6
21	Depreciación	$ 4,000	$ 4,000	=B7	=B7
22	Gastos de operación variables (30 por ciento de las ventas)	$ 75,000	$120,000	=B13*B9	=C13*B9
23	Total de gastos de operación	$125,000	$170,000	=B20+B21+B22	=C20+C21+C22
24	Utilidad de operación	($ 25,000)	$ 50,000	=B18−B23	=C18−C23
25	Gastos financieros	$ 8,000	$ 12,000	Dados	Dados
26	Utilidades antes de impuestos	($ 33,000)	$ 38,000	=B24−B25	=C24−C25
27	Impuestos (25 por ciento de las utilidades antes de impuestos)	0	$ 9,500	0	=C26*B10
28	Utilidad neta	($ 33,000)	$ 28,500	=B26−B27	=C26−C27

Pronósticos de los requerimientos de activos, financiamiento y flujos de efectivo

3 Determinar los requerimientos de activos, evaluar las fuentes de financiamiento y calcular los flujos de efectivo para una nueva iniciativa de negocios.

La cantidad y tipos de activos requeridos para una nueva iniciativa de negocios variarán, dependiendo de la naturaleza de la empresa. Las empresas de alta tecnología, como las que fabrican computadoras, las que diseñan chips semiconductores y las que se dedican a la investigación genética a menudo requieren inversiones de millones de dólares. En cambio, la mayoría de las empresas de servicio requiere un capital inicial mínimo. Por ejemplo, IRM Corporation, una empresa de tecnología de información con sede en Dallas y que sirve a la industria de bienes empacados para el consumo, tiene muy poco en el sentido de activos. La empresa renta su espacio de oficinas y no tiene ningún inventario. Su único activo de cierta importancia son las cuentas por cobrar.

¿... y qué pasa con su cuñado?

Con la comprensión del estado de resultados y del balance general, volveremos a la propuesta de su cuñado para que se una a él como socio en el negocio de la ropa. Usted ha elaborado el estado de resultados y el balance general siguientes utilizando los papeles que destrozó su perro.

Estado de resultados proyectado

Ventas	$75,000
Costo de los bienes vendidos	40,000
Utilidad bruta	$35,000
Gastos de operación	
Gastos generales de oficina	$14,000
Gastos de publicidad	16,000
Renta	4,000
Depreciación	10,000
Gastos de operación totales	$44,000
Utilidad de operación	($ 9,000)
Gastos financieros	1,000
Utilidades antes de impuestos	($10,000)
Impuesto al ingreso	0
Utilidad neta	($10,000)

Balance general proyectado

Efectivo	$ 6,000
Inventarios	14,000
Activo circulante	$20,000
Equipo	10,000
Total de activos necesarios	$30,000
Cuentas por pagar	$ 6,000
Préstamo bancario a 90 días	10,000
Total de pasivo circulante	$16,000
Inversión de su cuñado	$ 3,000
Su inversión	2,000
Capital social	$ 5,000
Pasivo y capital	$21,000
Financiamiento adicional necesario	$ 9,000
Total de pasivo y capital necesarios	$30,000

De manera que, con base en sus estimados, se puede esperar que la empresa incurra en una pérdida de $10,000. Además, el balance general sugiere que la empresa necesitará $30,000 para su inversión en activos. Si se suma el financiamiento de deuda de $16,000 a los $3,000 de su cuñado y a los $2,000 de usted, resultan $21,000, no los $30,000 necesarios. La empresa necesitará $9,000 adicionales (es decir, se requerirán $9,000 para que el total de pasivo y capital sea igual al activo total). Tal vez, pero sólo tal vez, ésta no es laoportunidad que percibe su cuñado que es. Por lo menos necesita hacer un trabajo mejor tratando de comprender qué es lo que se requerirá.

La mayoría de las empresas de cualquier tamaño necesita tanto capital de trabajo (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, etcétera) como activos fijos (equipo y edificios). Por ejemplo, una tienda de productos alimenticios requiere efectivo para sus operaciones, inventarios, y tal vez alguna cantidad limitada de cuentas por cobrar. Además, el dueño tendrá que adquirir cajas registradoras, carritos para compras, anaqueles, equipo de oficina y un edificio. La necesidad de invertir en activos resulta en una correspondiente necesidad de financiamiento.

En muchas pequeñas empresas, los propietarios tienden a subestimar la cantidad de capital que requiere la empresa. En consecuencia, pueden no obtener el financiamiento adecuado. Sin dinero para invertir en activos, se esfuerzan por seguir adelante no adquiriendo cosas que no sean esenciales y tratando de gastar lo menos posible en las esenciales. Cuando Dan Cassidy inició Baha's Fajita Bar, su meta era reunir un capital de $100,000; sin embargo, abrió el restaurante cuando sólo había reunido $70,000. Según resultaron las cosas, Cassidy no tenía el dinero suficiente para operar el negocio con éxito. En el transcurso de seis meses se quedó sin efectivo y se vio obligado a cerrar el negocio.

Tratar de minimizar las inversiones de una empresa es, de hecho, la mejor forma de proceder, *si no se lleva al extremo*. Sin embargo, los pequeños problemas pueden volverse grandes cuando los recursos con los que cuenta la empresa no son suficientes para sostenerla. Es evidente que la meta del emprendedor es "minimizar y controlar" los recursos en lugar de "maximizarlos y poseerlos". En la medida de lo posible, el propietario de una empresa debe utilizar los recursos de otras personas, por ejemplo, rentar el equipo en lugar de adquirirlo, negociar con los proveedores para que le entreguen los inventarios "justo a tiempo" con el fin de minimizar la inversión en inventarios y tomar medidas para cobrar el dinero que le adeudan antes de tener que pagar las facturas de la empresa. A esto se le llama **bootstrapping**, y es la forma más común en que los emprendedores logran más con menos. Cuando Cecilia Levine, miembro de nuestro equipo y propietaria de MFI, una empresa de manufactura, tuvo la oportunidad de conseguir un contrato para fabricar ropa destinada a una empresa de *Fortune 500*, se convirtió en una experta en bootstrapping.

Nunca esperé el rápido crecimiento y la demanda que generarían mis servicios. Hubiera sido útil financiar el crecimiento con un préstamo, pero eso no era una opción. La definición de crédito en el diccionario dice: "Capacidad de un cliente para obtener bienes o servicios antes de su pago, con base en la confianza de que los pagará en el futuro." Lo que no dice es que para un banquero confiar significa que usted debe tener una garantía, y que sin ella usted no obtiene el crédito. Pero yo todavía tenía hijos a quienes alimentar y el deseo de tener éxito, así que busqué otra forma de financiamiento, BOOTSTRAPPING.

Tenía un cliente importante que creía en mí, y que tenía el equipo que yo necesitaba. Me lo vendió a crédito y luego descontó de mis facturas la cantidad que le tenía que pagar por semana para ir cubriendo el costo de éste. Ese cliente, además, me pagaba los viernes por lo que habíamos fabricado y enviado esa semana. Todos mis trabajadores entendían que si no cumplíamos y terminábamos la producción de la semana, el cliente no nos pagaría. Cuando yo recibía el pago del cliente, entonces les podía pagar a mis empleados. Éramos un equipo y comprendíamos el significado de los flujos de efectivo. Por tanto, cumplíamos.[9]

Bootstrapping
Minimizar las inversiones de una empresa.

Una cantidad limitada de capital de trabajo hace que el pronóstico cobre todavía mayor importancia, ya que hay mucho menos holgura en el sistema cuando ocurren sorpresas. Más aún, las incertidumbres que rodean a una empresa totalmente nueva hacen que el estimado de los requerimientos de activos y financiamiento resulte difícil. Incluso en el caso de una empresa ya establecida, los pronósticos nunca son exactos. Por tanto, cuando un empresario busca financiamiento, debe ser capaz de dar respuestas informadas acerca de las necesidades de la empresa. Su capacidad de responder a las preguntas concernientes a los propósitos de la empresa para los cuales se utilizará y cuándo y cómo le pagará al prestamista o acreedor, es vital. Sólo un análisis cuidadoso puede proporcionar las respuestas a estas preguntas.

Para recabar la información necesaria, un emprendedor puede utilizar un método de doble efecto para proyectar sus requerimientos de activos, utilizando las razones estándar de la industria para estimar las cantidades en dinero, y verificando por segunda vez esas cantidades en dinero aplicando un análisis del punto de equilibrio y buscando la información pertinente en diversas fuentes. Robert Morris Associates, Dunn & Bradstreet, los bancos, las asociaciones industriales y otras organizaciones similares compilan razones estándar industriales para numerosos tipos de negocios. Si no se pueden encontrar las razones estándar, entonces se debe recurrir al sentido común y a las conjeturas informadas para estimar los requerimientos de activos.

El análisis de los requerimientos de capital también debe tomar en cuenta la situación financiera personal del propietario, en especial si éste no dispone de ningún otro ingreso para cumplir con sus compromisos. Ya sea o no que los gastos personales del propietario durante el periodo inicial de operaciones formen parte de la capitalización de la empresa, se deben tomar en cuenta en el plan financiero. Una reserva inadecuada para gastos personales conducirá de manera inevitable a una desviación de los activos del negocio y a un incumplimiento del plan. Por tanto, el hecho de no incorporar estos gastos en el plan financiero como un flujo de salida de efectivo izaría una bandera roja para cualquier posible inversionista.

De hecho, existe un riesgo real de que un empresario también descuide más adelante sus finanzas personales. Conforme una empresa crece, un porcentaje cada vez mayor del capital del propietario se encuentra vinculado al negocio. Una encuesta de empresarios encontró que, en promedio, 53 por ciento de la riqueza de los propietarios de empresas estaba invertido en su negocio. Otra encuesta efectuada por Financial Services Inc., de Columbus, Ohio, reveló que 63 por ciento de los propietarios de pequeñas empresas pensaban que no habían planeado de forma adecuada el futuro de su empresa o su salud financiera personal.[10] Héctor Barreto, el director de SBA, lo explica muy bien:

> *"La gente de pequeñas empresas no sabe que no sabe nada cuando se trata de planeación financiera. Están ocupados desarrollando su empresa, y no comienzan a hacer preguntas hasta que surge alguna necesidad o problema. Los empresarios perjudican su negocio cuando pasan por alto incluso la planeación financiera más básica. El proceso no se lleva tanto tiempo ni es tan costoso como se podría pensar".*[11]

La clave para pronosticar con eficacia los requerimientos financieros es comprender primero las relaciones entre las ventas proyectadas y los activos de una empresa. Las ventas de una empresa son la principal fuerza que impulsa sus necesidades futuras de activos. En la figura 10-9 se muestra esta relación, que se puede expresar como sigue: *Cuanto mayores sean las ventas de una empresa, mayores serán sus requerimientos de activos, y, a su vez, mayores sus necesidades de financiamiento.*

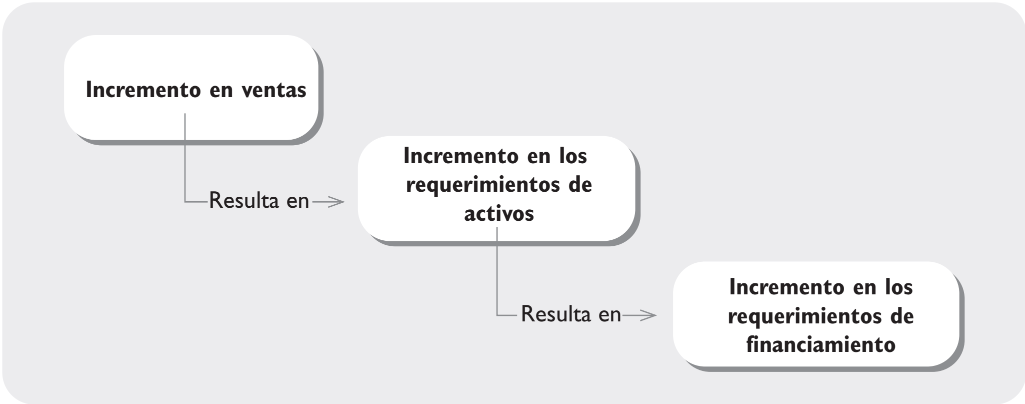
DETERMINACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS Debido a que las necesidades de activos tienden a aumentar a medida que aumentan las ventas, a menudo los requerimientos futuros de activos de una empresa se calculan como un porcentaje de las ventas. Por tanto, si se han proyectado las ventas futuras, se puede utilizar una razón de activos a ventas para estimar los requerimientos de activos. Por ejemplo, suponga que se espera que las ventas sean de $1,000,000. Si los activos en la industria particular de esa empresa tienden a aproximarse a alrededor de 50 por ciento de las ventas, se estimaría que los requerimientos de activos del negocio son de $0.50 \times \$1,000,000 = \$500,000$.

Aunque la relación de activos con ventas varía con el tiempo y entre una empresa y otra, tiende a ser más o menos constante dentro de una industria. Por ejemplo, los activos como porcentaje de las ventas promedian 20 por ciento en las tiendas de abarrotes, en comparación con 65 por ciento para las compañías petroleras y las gaseras. A este método de calcular los requerimientos de activos se le llama **técnica del porcentaje de ventas**. También se puede utilizar para proyectar cifras para los activos individuales, como cuentas por cobrar e inventarios.

Técnica del porcentaje de ventas
Método de pronosticar las inversiones en activos y los requerimientos de financiamiento.

Para ilustrar la técnica del porcentaje de ventas, debemos volver a la figura 10-8, en la que se muestran los estados de resultados proforma elaborados para C&G Products, Inc. Ahora se considerará lo que Kate Lynn necesita en términos de activos para respaldar las actividades de la empresa.

Figura 10-9 *Relaciones de financiamiento de activos a ventas*



En la elaboración de pronósticos financieros es mejor comenzar con las ventas proyectadas, que Lynn espera que sean de $250,000 y $400,000 en el primero y segundo años, respectivamente (vea la figura 10-8). Después de una considerable investigación de la oportunidad, Lynn estimó los requerimientos de activo circulante de la empresa (efectivo, cuentas por cobrar e inventarios) como porcentaje de las ventas:

Activos	Porcentaje de ventas
Efectivo	5%
Cuentas por cobrar	10%
Inventarios	25%

Lynn necesitará equipo con un costo de $10,000. Además, ya encontró un edificio apropiado para una instalación de manufactura a un costo de $40,000. Combinadas, estas partidas suman un total de activos fijos brutos de $50,000. Dadas las ventas anticipadas y las relaciones de activos con ventas, ella pudo proyectar los requerimientos de activos para su nuevo negocio, como sigue. Si

	Año 1	Año 2
Ventas	$250,000	$400,000

entonces

Activos	Supuestos	Año 1	Año 2
Efectivo	5% de las ventas	$12,500	$20,000
Cuentas por cobrar	10% de las ventas	25,000	40,000
Inventarios	25% de las ventas	62,500	100,000
Total de activo circulante		$100,000	$160,000
Activo fijo bruto	Costos de equipo y edificio	$50,000	$50,000
Depreciación acumulada	$4,000 anuales	(4,000)	(8,000)
Activo fijo neto		$ 46,000	$ 42,000
ACTIVOS TOTALES		$146,000	$202,000

Por consiguiente, Lynn espera necesitar activos por $146,000 al final del primer año, y por $202,000 al término del segundo. Aunque las cifras utilizadas para obtener estos estimados son sólo aproximaciones burdas, los estimados deben acercarse mucho a la realidad si Lynn identificó de forma correcta las relaciones de activos con ventas, y si se concretan las ventas esperadas. Ahora consideraremos los requerimientos financieros correspondientes.

DETERMINACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS FINANCIEROS Debe existir una unidad monetaria correspondiente de financiamiento por cada unidad monetaria de activo. Para pronosticar con eficacia las necesidades financieras de una empresa, un emprendedor debe entender ciertos principios básicos que regulan el financiamiento de las empresas, los cuales se pueden citar como sigue:

1. Cuanto más activos necesite un negocio, mayores serán sus requerimientos financieros. Por consiguiente, una empresa cuyas ventas están creciendo con rapidez tendrá mayores requerimientos de activos y, en consecuencia, mayor presión para encontrar financiamiento, y esa presión puede ser intolerable si no se maneja con cuidado.

2. Una empresa debe financiar su crecimiento de manera que pueda mantener una liquidez apropiada. La **liquidez** mide el grado al cual una empresa tiene activo circulante disponible para satisfacer la deuda a corto plazo que está por vencer. La necesidad de una liquidez adecuada en las pequeñas empresas merece un énfasis especial. Un punto débil común en el financiamiento de las pequeñas empresas es la inversión desproporcionadamente pequeña en activos líquidos. Hay demasiado dinero vinculado en activos que son difíciles de convertir a efectivo. Una medida convencional de la liquidez es la **razón circulante o de solvencia**, que compara el activo circulante de una empresa con su pasivo circulante.

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Como regla general, para asegurar el pago de la deuda a corto plazo a medida que vence, un emprendedor debe mantener una razón circulante por lo menos de 2, lo que significa que su activo circulante debe ser el doble de su pasivo circulante.

Liquidez
Grado al cual una empresa tiene capital de trabajo disponible para cumplir con sus obligaciones de deuda que están por vencer.

Razón circulante o de solvencia
Medida de la liquidez relativa de una empresa, que se determina al dividir el activo circulante entre el pasivo circulante.

3. La cantidad de deuda total que se puede usar en el financiamiento de una empresa está limitada por la cantidad de fondos aportados por los propietarios. Un banco no proporcionará todo el financiamiento para una empresa; los propietarios deben invertir algo de su dinero. Por consiguiente, un plan de negocios debe especificar que la mitad del financiamiento, por lo menos, provendrá de los propietarios, y el resto, de la deuda. En otras palabras, la gerencia debe limitar la **razón de deuda** de la empresa, que expresa la deuda como porcentaje del activo total.[12]

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Razón de deuda
Medida de la fracción de los activos de una empresa que están financiados por deuda, determinada al dividir el pasivo total entre el activo total.

4. Algunos tipos de pasivo a corto plazo, las cuentas por pagar y los gastos de operación acumulados, para ser precisos, mantienen una relación más o menos constante con las ventas; es decir, aumentan o disminuyen de manera espontánea a medida que aumentan o disminuyen las ventas de una empresa. Este **financiamiento espontáneo** crece como una consecuencia natural del incremento en las ventas. Por ejemplo, un incremento en las ventas requiere mayores inventarios, lo que hace que las cuentas por pagar aumenten cuando una empresa compra inventarios a crédito. Si las ventas aumentan $1, las cuentas por pagar pueden incrementarse $.15 o, en otras palabras, 15 por ciento de las ventas. Este tipo de financiamiento es significativo para la mayoría de las pequeñas empresas. El resto del financiamiento por pasivo debe provenir de préstamos bancarios y otras fuentes de financiamiento.

Financiamiento espontáneo
Pasivo a corto plazo, como cuentas por pagar, que se incrementan de forma automática en proporción a las ventas de una empresa.

5. Hay dos fuentes de capital: externo e interno. Al principio, el capital en una empresa procede de la inversión que hacen los propietarios en ella. Estos fondos representan el **capital externo**. Una vez que la empresa está en operación, el capital adicional puede provenir de las utilidades que se retienen en la empresa, en vez de distribuirlas entre los propietarios, es decir las *utilidades retenidas*. A estos fondos se les llama también **capital interno**. Para la pequeña empresa típica, el capital interno es la principal fuente para financiar su crecimiento. (Debe tener cuidado de no considerar a las utilidades retenidas como un importante recurso de efectivo. Como ya se señaló, una empresa puede tener utilidades significativas pero nada de efectivo para reinvertir. En los capítulos 22 y 23 se estudiará más a fondo este problema.)

Capital externo
Capital que procede de la inversión de los propietarios en una empresa.

Capital interno
Capital que proviene de la retención de utilidades dentro de una empresa.

En resumen:

$$\begin{matrix}\text{Requerimientos}\\\text{totales}\\\text{de activos}\end{matrix} = \begin{matrix}\text{Fuentes de}\\\text{financiamiento}\\\text{totales}\end{matrix} = \begin{matrix}\text{Financiamiento}\\\text{espontáneo}\end{matrix} + \begin{matrix}\text{Utilidades}\\\text{retenidas}\\\text{en la}\\\text{empresa}\end{matrix} + \begin{matrix}\text{Fuentes de}\\\text{pasivo}\\\text{externas}\end{matrix} + \begin{matrix}\text{Fuentes de}\\\text{capital}\\\text{externas}\end{matrix}$$

Esta ecuación capta la esencia del pronóstico de los requerimientos financieros. El emprendedor que entiende a la perfección estas relaciones puede pronosticar con exactitud los requerimientos financieros de su empresa.

Recuerde que en el caso de C&G Products, Inc., Kate Lynn proyectó requerimientos de activos de $146,000 y $202,000 para el primero y segundo años, respectivamente. Después hizo los estimados correspondientes de los requerimientos de financiamiento con base en los siguientes hechos y supuestos:

1. Lynn negoció con un proveedor recibir un crédito a 30 días para compras de inventario, lo que significa que las cuentas por pagar serán de un promedio de alrededor de ocho por ciento de las ventas.[13]

2. Se espera que los gastos acumulados, como salarios adeudados, pero que todavía no se pagan, sean de aproximadamente cuatro por ciento de las ventas anuales.

3. Lynn planea invertir $110,000 de sus ahorros personales para aportar el capital que necesita la empresa. Ella recibirá acciones comunes por su inversión.

4. El banco acordó otorgarle una línea de crédito a corto plazo de $25,000 a C&G Products, Inc., lo que significa que la empresa puede solicitar un préstamo hasta de $25,000 cuando surja la necesidad.

5. El banco también acordó ayudarle a financiar la adquisición de un edificio para la fabricación y el almacenamiento del producto de la empresa. De los $40,000 que se necesitan, el banco prestará $35,000 y el edificio servirá como garantía del préstamo. El préstamo se reembolsará en pagos iguales del principal de $3,500 más intereses sobre el saldo restante del pagaré cada año.

6. Como parte del contrato de crédito el banco impuso dos restricciones: 1) la razón circulante de la empresa (activo circulante ÷ pasivo circulante) debe permanecer en 2.0 o más, y 2) no más de 50 por ciento del financiamiento debe proceder de deuda, ya sea a corto o a largo plazo (es decir, la deuda total no debe ascender a más de 50 por ciento del activo total). El incumplimiento con cualquiera de estas dos condiciones hará que los préstamos bancarios venzan de inmediato.

Con esta información, se puede estimar las fuentes de financiamiento iniciales de C&G Products, Inc., como sigue. Si

	Año 1	**Año 2**
Ventas	$250,000	$400,000

entonces

Fuentes de financiamiento	**Supuestos**	**Año 1**	**Año 2**
Cuentas por pagar	8% de las ventas	$20,000	$32,000
Gastos acumulados	4% de las ventas	$10,000	16,000
Hipoteca	$35,000 – pagos anuales de $3,500	$31,500	$28,000
Acciones comunes	Inversión de la fundadora	$110,000	$110,000

Cualquier financiamiento restante hasta de $25,000 puede provenir de la línea de crédito bancario. Si la línea de crédito es inadecuada para cubrir las necesidades de la empresa, Lynn tendrá que invertir más capital social en la empresa.

Con base en la información anterior, Lynn puede preparar ahora los balances generales proforma completos de C&G Products Inc. En la figura 10-10 se muestran los supuestos que se hicieron, las ecuaciones que fundamentan las cifras y los balances reales, como se desarrollaron en una hoja de cálculo de Excel.

Es necesario aclarar varios puntos sobre el balance proyectado que se presentó en la figura 10-10:

1. El activo total y las fuentes de financiamiento totales (pasivo y capital) deben estar siempre en equilibrio. Observe que los requerimientos de activos de C&G Products de $146,000 para el primer año y de $202,000 para el segundo son iguales a los totales del pasivo y capital de la empresa.

2. Para equilibrar las fuentes de financiamiento con el activo total, C&G Products necesitará pedir prestados $25,000 de la línea de crédito a corto plazo de la empresa. Sin embargo, sólo se necesitan $7,500 de los $25,000 de la línea de crédito para llevar el total del pasivo y capital a $146,000 el primer año, pero esto se incrementa a $20,500 para completar los $202,000 de financiamiento total al final del segundo año.

3. Con base en las proyecciones de Lynn, la empresa debe ser capaz de cumplir con las restricciones bancarias sobre el préstamo, manteniendo tanto una razón circulante de 2 o más, como una razón de deuda de menos de 50 por ciento. Los cálculos son los siguientes:

Razón	**Cálculos**	**Año 1**	**Año 2**
Razón circulante =	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	$\frac{\$100,000}{\$37,500} = 2.67$	$\frac{\$160,000}{\$68,500} = 2.34$

y

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \quad \frac{\$69{,}000}{\$146{,}000} = 0.47 \text{ o } 47\% \quad \frac{\$96{,}500}{\$202{,}000} = 0.48 \text{ o } 48\%$$

DETERMINACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO Dados los estados de resultados y los balances generales proforma de C&G Products, Inc., ahora es posible elaborar también el estado de flujo de efectivo. En el apéndice 10B se presenta el estado de flujo de efectivo completo. En el siguiente resumen se muestran las fuentes y usos principales de los flujos de efectivo de la empresa:

Flujos de efectivo	Año 1	Año 2
Flujos de efectivo de las operaciones	($ 78,500)	$10,000
Actividades de inversión	($ 50,000)	0
Actividades de financiamiento	$141,000	($ 2,500)
Incremento (disminución) del efectivo	$ 12,500	$ 7,500

Es evidente que el primer año será crucial para C&G Products, dados los flujos de efectivo negativos de las actividades de operaciones e inversión. Es muy probable que los considerables requerimientos de financiamiento planteen un gran reto para la nueva empresa. Sin embargo, los flujos de efectivo no deben ser un problema tan grande en el segundo año, a menos que Lynn haya sido demasiado optimista en cuanto a poder convertir los flujos de efectivo de las operaciones y a no necesitar hacer inversiones importantes de capital.

Nunca se hará el suficiente hincapié en la importancia de monitorear con cuidado los flujos de efectivo de una nueva empresa. Los cálculos de los flujos de efectivo de C&G Products, Inc., demuestran que el estado de resultados y el balance general no le proporcionan al emprendedor una información adecuada acerca de los flujos de efectivo de una empresa. El hecho de desviar la atención de los flujos de efectivo de su empresa podría ser un error fatal y, ciertamente, es algo que se debe evitar.

La elaboración adecuada de pronósticos requiere un buen criterio

4 Explicar la importancia de actuar con sesatez al hacer proyecciones.

El proceso de elaboración de pronósticos requiere que un emprendedor ejerza un buen criterio en la planeación, sobre todo cuando ésta es la base para reunir capital. El enfoque general de elaboración de pronósticos es directo, los emprendedores formulan supuestos y, con base en éstos, determinan sus requerimientos financieros. Pero los emprendedores se pueden sentir tentados a exagerar sus expectativas con el fin de obtener el financiamiento que tanto necesitan. Aquí se ofrecen algunas sugerencias prácticas para elaborar pronósticos financieros.[14]

1. *Desarrolle proyecciones de ventas realistas.* Es frecuente que los emprendedores piensen que pueden hacer más de lo que en realidad les es posible, en especial cuando se trata de anticipar el volumen futuro de las ventas. Cuando se presentan de forma gráfica, las proyecciones de ventas de una nueva empresa a menudo se asemejan a un bastón de hockey, las cifras de ventas son planas o aumentan ligeramente al principio (como la hoja de un bastón de hockey) y luego se disparan, remontándose como el mango del palo. Estas proyecciones siempre son sospechosas, sólo los cambios más asombrosos en una empresa o en el mercado pueden justificar un desempeño que se dispara de repente como cohete.

2. *Desarrolle proyecciones a partir de supuestos claros acerca de los planes de marketing y de fijación de precios.* No sea ambiguo y no adivine. Detalle los tipos de marketing que piensa utilizar, por ejemplo, indique de forma específica a cuántos clientes espera atraer. Paul A. Broni ofrece este consejo:

   Al preparar su estado de resultados, los ingresos deben mostrar algo más que sólo la cifra de ventas proyectadas para cada año. También debe mostrar cuántas unidades planea vender, así como la mezcla de ingresos (en el caso de que usted tenga más de un producto o servicio). Si su empresa es de servicios, también deseará mostrar cuántos consumidores o

Figura 10-10

Balances generales proyectados de C&G Products, Inc.

	A	B	C	D	E
1	SUPUESTOS				
2	Ventas proyectadas año 1	$250,000			
3	Ventas proyectadas año 2	$400,000			
4	Efectivo/ventas	5%			
5	Cuentas por cobrar/ventas	10%		Ecuaciones basadas en supuestos	
6	Inventarios/ventas	25%			
7	Cuentas por pagar/ventas	8%			
8	Gastos acumulados/ventas	4%			
9	Costo del equipo	$ 10,000			
10	Costo del edificio	$ 40,000			
11				Ecuaciones para	
12	**ACTIVOS**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 1**	**Año 2**
13	Efectivo	$ 12,500	$ 20,000	=B2*B4	=B3*B4
14	Cuentas por cobrar	25,000	40,000	=B2*B5	=B3*B5
15	Inventarios	62,500	100,000	=B2*B6	=B3*B6
16	Total de activo circulante	$100,000	$160,000	=B13+B14+B15	=C13+C14+C15
17	Activo fijo bruto	$ 50,000	$ 50,000	Dados	Dados
18	Depreciación acumulada	($ 4,000)	($ 8,000)	Dados	Dados
19	Activo fijo neto	46,000	42,000	=B17+B18	=C17+C18
20	Activo total	$146,000	$202,000	=B16+B19	=C16+C19
21					
22	**PASIVO Y CAPITAL**				
23	Cuentas por pagar	$ 20,000	$ 32,000	=B2*B7	=B3*B7
24	Gastos acumulados	10,000	16,000	=B2*B8	=B3*B8
25	Línea de crédito a corto plazo	7,500	20,500	Necesitó financiamiento	Necesitó financiamiento
26	Total de pasivo circulante	$ 37,500	$ 68,500	=B23+B24+B25	=C23+C24+C25
27	Hipoteca	31,500	28,000	Préstamo original de $35,000 – pago anual de $3,500	Saldo del año 1 de $31,500 – pago anual de $3,500
28	Pasivo total	$ 69,000	$ 96,500	=B26+B27	=C26+C27
29	Capital				
30	Inversión del propietario	$110,000	$110,000	Dados	Dados
31	Utilidades retenidas	(33,000)	(4,500)	Año 1, pérdida	Año 1, pérdida + Año 2, utilidad
32	Capital total	$ 77,000	$105,500	=B30+B31	C30+C31
33	Total de pasivo y capital	$146,000	$202,000	=B28+B32	=C28+C32
34					
35	Razón circulante (activo circulante ÷ pasivo circulante)	2.67	2.34	=B16/B26	=C16/C26
36	Razón de deuda (pasivo total ÷ activo total)	47%	48%	=B28/B20	=C28/C20

clientes tendrá cada año. Los inversionistas observarán ese número para determinar si su meta de venderle a ese número de clientes es realista. Por ejemplo, si piensa pasar de 12 clientes en el primer año a 36 en el segundo, ¿puede lograrlo con el equipo de ventas que ha desarrollado? ¿Qué pasa con el marketing y la publicidad? ¿Tomó en cuenta en su presupuesto la cantidad de dinero que necesitará gastar para un esfuerzo de esa magnitud? [15]

3. *No utilice márgenes de utilidad irreales.* Las proyecciones son sospechosas de inmediato si los márgenes de utilidad (utilidades ÷ ventas) o gastos son mucho mayores o menores que las cifras promedio que informan las empresas de la industria que tienen ingresos y número de empleados similares. Por lo general, una nueva empresa no debe esperar que excederá al promedio de la industria en sus márgenes de utilidad. Con frecuencia, los emprendedores suponen que, a medida que su empresa crece, lograrán economías de escala y mejorarán los márgenes de utilidad bruta y de operación. En realidad, conforme la empresa crece y aumentan sus costos fijos, es probable que, a corto plazo, sufran los márgenes de utilidad de operación. Si usted insiste en sus proyecciones de que estas economías se pueden lograr con rapidez, tendrá que explicar su posición.
4. *No limite sus proyecciones a un estado de resultados.* Los emprendedores a menudo se resisten a proporcionar un balance general y un estado de flujo de efectivo. Se sienten cómodos proyectando las ventas y las utilidades, pero no les agrada tener que comprometerse con supuestos acerca de las fuentes y usos del capital necesario para hacer crecer la empresa. Sin embargo, los inversionistas desean ver estos supuestos por escrito y se interesan sobre todo en los flujos de efectivo de la empresa, y también a usted deberían interesarle.
5. *Proporcione datos mensuales para el año próximo y datos anuales para los años subsecuentes.* Muchos emprendedores preparan proyecciones utilizando sólo datos mensuales o anuales para todo un periodo de tres o cinco años. Dada la dificultad para pronosticar con precisión más allá de un año, los datos mensuales para los años posteriores no son particularmente creíbles. Del segundo año en adelante es mejor hacer proyecciones anuales.
6. *Evite proporcionar demasiada información financiera.* Las hojas de cálculo computarizadas son muy valiosas para hacer proyecciones y mostrar cómo los diferentes supuestos afectan los aspectos financieros de la empresa. Pero no caiga en la tentación de utilizar en exceso esta herramienta. Más bien, limite sus proyecciones a dos escenarios: el escenario más probable (caso básico) y el escenario del punto de equilibrio. El caso básico debe mostrar cómo espera usted, de manera realista, que marchará el negocio; el caso de equilibrio debe mostrar qué nivel de ventas se necesita para alcanzar el punto de equilibrio.
7. *Cerciórese de que los números cuadran bien, y no se limite a anotar una cifra.* Con demasiada frecuencia, los emprendedores registran una cifra en el capital para que las cosas resulten. Aunque nadie está exento de cometer errores, éste es uno que usted deseará evitar, debido a que puede resultar en una pérdida de credibilidad.
8. *Siga el plan*. Después de que ha elaborado los estados financieros proforma, verifíquelos contra los resultados reales, al menos una vez al mes y modifique sus proyecciones conforme sea necesario.

Si sigue estas sugerencias podrá evitar el viejo problema de prometer demasiado y cumplir muy poco. Dada la naturaleza del proceso de iniciar un negocio, en ocasiones los emprendedores sólo tienen que confiar en que podrán entregar lo que prometieron, aunque no tengan muy claro cómo lo lograrán. El riesgo es parte de la ecuación, y a menudo las cosas no resultarán como se planearon. Pero la integridad exige que usted cumpla sus compromisos, y no podrá hacerlo si sus proyecciones de lo que puede lograr no son muy realistas.

La información proporcionada en este capítulo sobre la planeación financiera para una nueva empresa servirá como base para el examen de un empresario en torno a la búsqueda de fuentes

Una mirada RETROSPECTIVA

1. Describir el propósito y contenido del estado de resultados, del balance general y del estado de flujo de efectivo.

- Un estado de resultados presenta los resultados financieros de las operaciones de una empresa durante un periodo determinado en la venta de sus productos o servicios, en la producción o adquisición de los bienes o servicios, en la administración de la empresa, en su financiamiento y en el pago de impuestos.
- Un balance general ofrece una instantánea de la situación financiera de la empresa a una fecha determinada, muestra la cantidad de activos propiedad de la empresa, la cantidad de deuda en circulación y el monto del capital social.
- El estado de resultados no puede medir los flujos de efectivo de un negocio, puesto que se elabora con base en la acumulación y no en el efectivo.
- La medición de los flujos de efectivo requiere el cálculo de los flujos de efectivo de las operaciones de una empresa después de impuestos, a lo que luego se resta cualquier inversión y se suma cualquier financiamiento adicional recibido.

2. Pronosticar la rentabilidad de una nueva iniciativa de negocios.

- El propósito de los estados financieros proforma es determinar: 1) la rentabilidad futura con base en los niveles de ventas proyectados; 2) cuánto y qué tipo de financiamiento se habrá de utilizar y 3) si la empresa tendrá flujos de efectivo adecuados.
- La utilidad neta de una empresa depende de: 1) la cantidad de ventas; 2) el costo de los bienes vendidos y los gastos de operación; 3) los gastos financieros y 4) los impuestos.
- Los estimados de los gastos de operación fijos y variables, con base en el nivel de ventas proyectado, se deducen de la utilidad bruta de las ventas para obtener la utilidad de operación proyectada.

3. Determinar los requerimientos de activos, evaluar las fuentes de financiamiento, y calcular los flujos de efectivo para una nueva iniciativa de negocios.

- Los fondos para una nueva empresa deben cubrir sus requerimientos de activo y también los gastos personales del propietario.
- Existe una relación directa entre el incremento de las ventas y las necesidades de activos; conforme aumentan las ventas se necesitan más activos. Y por cada unidad monetaria de activos necesaria, debe haber una correspondiente unidad monetaria de financiamiento.
- Los dos tipos básicos de capital utilizados en el financiamiento de una empresa son el financiamiento a través de pasivo y de capital.
- Los flujos de efectivo de una empresa implican tres tipos de actividades: operativas, de inversión y de financiamiento.

4. Explicar la importancia de actuar con sensatez al hacer proyecciones.

- Es importante que usted desarrolle proyecciones realistas de las ventas y de los márgenes de utilidad para establecer su credibilidad con los inversionistas.
- Sea claro respecto de los supuestos en los que está basando sus proyecciones, y aporte datos que respalden esos supuestos.
- Aunque el riesgo siempre está presente cuando se inicia una nueva empresa, la integridad exige que usted cumpla sus compromisos.

Términos CLAVE

de financiamiento específicas en el capítulo 11.

estados financieros (estados contables), p. 261
estado de resultados (estado de pérdidas y ganancias), p. 262
costo de los bienes vendidos, p. 263
utilidad bruta, p. 263
gastos de operación, p. 263
utilidad de operación, p. 264
costos de financiamiento, p. 264
utilidad antes de impuestos, p. 264
utilidad neta disponible para los propietarios (utilidad neta), p. 264
gastos de depreciación, p. 264
balance general, p. 267
activo circulante (capital de trabajo bruto), p. 268
cuentas por cobrar, p. 269
inventario, p. 269
activos fijos, p. 269
activos depreciables, p. 269

activos fijos brutos, p. 269
depreciación acumulada, p. 269
activo fijo neto, p. 269
otros activos, p. 270
pasivo, p. 270
pasivo circulante (pasivo a corto plazo), p. 270
cuentas por pagar (crédito comercial), p. 270
gastos acumulados, p. 270
pagarés a corto plazo, p. 270
pasivo a largo plazo, p. 270
hipoteca, p. 270
capital social, p. 270
utilidades retenidas, p. 270
estado de flujo de efectivo, p. 272
contabilidad con base acumulada, p. 273
contabilidad con base en efectivo, p. 273
flujos de efectivo de las operaciones, p. 273
ingreso ajustado, p. 274
capital de trabajo neto, p. 274
estados financieros proforma, p. 276
bootstrapping, p. 280
técnica del porcentaje de ventas, p. 281
liquidez, p. 283
razón circulante o de solvencia, p. 283
razón de deuda, p. 283
financiamiento espontáneo, p. 283
capital externo, p. 283
capital interno, p. 283

Preguntas para **ANÁLISIS**

1. ¿Cuál es la relación entre un estado de resultados y un balance general?
2. Explique los propósitos del estado de resultados y del balance general.
3. Distinga entre a) utilidad bruta; b) utilidad de operación (utilidad antes de intereses e impuestos) y c) utilidad neta disponible para los propietarios.
4. ¿Por qué los flujos de efectivo de una empresa no son iguales a sus utilidades?
5. Describa los tres componentes principales de un estado de flujo de efectivo.
6. Interprete el estado de flujo de efectivo de una empresa que muestra flujos de efectivo negativos de sus operaciones, flujos de efectivo negativos de sus inversiones y flujos de efectivo positivos de su financiamiento.
7. ¿Qué es lo que determina la rentabilidad de una empresa?
8. Describa el proceso para estimar la cantidad de activos que se requieren para una nueva empresa.
9. Distinga entre el capital social y el pasivo.
10. ¿Cómo se estiman los requerimientos financieros de una empresa que inicia?

Usted **DECIDE**

SITUACIÓN 1

Donahoo Furniture Sales Company se formó el 31 de diciembre de 2007 con un capital de un millón más $500,000 de deuda a largo plazo. El 1 de enero de 2008 todo el capital de la empresa estaba en efectivo. En enero de 2008 se efectuaron las siguientes transacciones:

- Enero 2: Donahoo compró muebles con valor de 1,000,000 para su reventa. Pagó $500,000 en efectivo y financió el resto utilizando un crédito comercial que requería el pago a 60 días.
- Enero 3: Donahoo vendió muebles por un valor de $250,000, por cuya adquisición había pagado $200,000. Toda la venta se efectuó conforme a términos de crédito a 90 días, neto.
- Enero 15: Donahoo compró más muebles en $200,000. En esta ocasión utilizó el crédito comercial para toda la cantidad de la adquisición, conforme a términos de crédito a 60 días, neto.
- Enero 31: Donahoo vendió muebles por un valor de $500,000, por los que había pagado $400,000. Se vendieron los muebles con un enganche de 10 por ciento y el resto a pagar a 90 días. Además, la empresa pagó un dividendo en efectivo de $100,000 a sus accionistas y abonó $250,000 a su deuda a largo plazo.

Pregunta 1 ¿Cómo se verá el balance general de Donahoo al principio de la vida de la empresa?

Pregunta 2 ¿Cómo se verá el balance general de Donahoo después de cada transacción?

Pregunta 3 Pase por alto los impuestos y determine los ingresos de Donahoo en enero. Elabore un estado de resultados para el mes. Reconozca un gasto financiero de uno por ciento en el mes (12 por ciento anual) sobre la deuda a largo plazo de $500,000 que no se ha pagado.

Pregunta 4 ¿Cuáles fueron los flujos de efectivo de Donahoo en enero?

SITUACIÓN 2

A principios de 2007 Mary Abrahams adquirió una pequeña empresa, Turpen Company, cuyo estado de resultados y balance general se muestran a continuación:

Estado de resultados de Turpen Company para 2007

Ventas		$175,000
Costo de los bienes vendidos		105,000
Utilidad bruta		$ 70,000
Gastos de operación:		
Depreciación	$ 5,000	
Gastos de administración	20,000	
Gastos de ventas	26,000	
Total de gastos de operación		$ 51,000
Utilidad de operación		$ 19,000
Gastos financieros		3,000
Utilidad antes de impuestos		$ 16,000
Impuestos		8,000
Utilidad neta		$ 8,000

Balances generales de Turpen Company para 2006 y 2007

	2006	2007
Activo		
Activo circulante:		
Efectivo	$ 8,000	$ 10,000
Cuentas por cobrar	15,000	20,000
Inventarios	22,000	25,000
Total de activo circulante	$45,000	$ 55,000
Activo fijo:		
Activo fijo bruto	$50,000	$ 55,000
Depreciación acumulada	(15,000)	(20,000)
Total de activo fijo	$35,000	$ 35,000
Otros activos	12,000	10,000
TOTAL DE ACTIVO	$92,000	$100,000
Pasivo y capital social		
Pasivo circulante:		
Cuentas por pagar	$10,000	$ 12,000
Pasivo diferido	7,000	8,000
Pagarés a corto plazo	5,000	5,000
Total de pasivo circulante	$22,000	$ 25,000
Pasivo a largo plazo	15,000	15,000
Total de pasivo	$37,000	$ 40,000
Capital social	$55,000	$ 60,000
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	$92,000	$100,000

La empresa ha sido rentable, pero Abrahams está decepcionada por la falta de flujo de efectivo. Había esperado tener unos $10,000 anuales disponibles para sus gastos personales. Sin embargo, parece que nunca hay mucho efectivo disponible, excepto para las necesidades del negocio. Abrahams le ha pedido a usted que analice los estados financieros y le explique por qué, aunque éstos muestran utilidades, ella no tiene efectivo discrecional para sus necesidades personales. Le explica: "Pensé que podía tomar las utilidades y agregar la depreciación para saber cuánto efectivo estaba generando. Sin embargo, parece que no es el caso. ¿Qué está sucediendo?"

Pregunta 1 Dada la información que proporcionan los estados financieros, ¿qué debe usted decirle a Abrahams? (Como parte de su respuesta, calcule los flujos de efectivo de la empresa.)

Pregunta 2 ¿Cómo describiría usted el patrón de flujos de efectivo de Turpen Company?

SITUACIÓN 3

C&G Products, Inc., que se utilizó como un ejemplo en este capítulo, es una empresa real (aunque se modificaron algunos datos para mantener la confidencialidad). Kate Lynn compró la empresa a los propietarios que la fundaron y mudó las operaciones a su pueblo natal. Aunque ha estimado las necesidades de activos y los requerimientos de financiamiento, no está segura de que se cumplan estas proyecciones. Las cifras sólo representan el caso más probable. Lynn hizo también algunas proyecciones de lo que considera que serían las cifras de ventas y utilidades en el peor y el mejor de los casos. Si las cosas no salen bien, la empresa podría tener ventas de sólo $200,000 el primer año. Sin embargo, si alcanzan el nivel que ella cree poder alcanzar, Lynn cree que las ventas podrían llegar hasta $325,000. Si se necesita un financiamiento adicional a la línea de crédito existente, tal vez pueda obtener del banco otros $5,000 en deuda a corto plazo transfiriendo algunas inversiones personales. Cualquier financiamiento adicional tendría que aportarlo la misma Lynn, con lo que incrementaría su participación en la empresa.

Fuente: Conversación personal con Kate Lynn (las cifras son hipotéticas).

Pregunta Si todas las demás relaciones de C&G Products se mantienen iguales, ¿en qué forma las proyecciones del peor y mejor de los casos que hizo Lynn afectarán su estado de resultados y su balance general durante el primer año?

EJERCICIOS

1. Entreviste al propietario de una pequeña empresa acerca de los estados financieros que utiliza. Pregunte la importancia que tienen para él (o ella) los datos financieros en su toma de decisiones.

2. Consiga los estados financieros de alguna pequeña empresa. Revíselos y describa la situación financiera de la empresa. Verifique si el propietario está de acuerdo con sus conclusiones.

3. Dun & Bradstreet y Robert Morris Associates compilan información financiera de muchas empresas. Proporcionan, entre otra información, estados de resultados y balances generales de una empresa promedio en una industria. Vaya a una biblioteca, busque la información financiera acerca de dos industrias de su elección y calcule los siguientes datos para cada industria:

a) Los porcentajes de activos en 1) activo circulante, y 2) activo fijo (planta y equipo).

b) Los porcentajes de financiamiento de 1) financiamiento espontáneo y 2) capital interno.

c) El costo de los bienes vendidos y los gastos de operación como porcentajes de las ventas.

d) El total de activos como porcentaje de las ventas.

De acuerdo con sus hallazgos, ¿cómo resumiría las diferencias entre ambas industrias?

4. Consiga el plan de negocios de una empresa de tres a cinco años de antigüedad. Compare las técnicas utilizadas en el plan para pronosticar los requerimientos de utilidades y financiamiento de la empresa con los presentados en este capítulo. Si existen datos actuales disponibles, compare los pronósticos financieros con el resultado eventual. ¿Qué es lo que explica las diferencias?

Actividades en **INTERNET**

1. Bplans es propiedad de PaloAlto Software, Inc., que la mantiene como un recurso gratuito para los emprendedores. Encuentre la parte de Planning Solutions del sitio Bplans.com yendo a http://bplans.com/contentkit. Elija el vínculo “Interactive Calculators”.

a) Establezca el enlace con el “Starting Costs Calculator” y elabore el ejercicio para determinar los costos de inicio de su nueva empresa. Una vez que haya calculado estos costos, imprima la página. Para ello haga clic a la derecha y seleccione Print en el menú que aparezca.

b) Regrese a la página de Interactive Calculators y haga clic en “Cash Flow Calculator”. ¿Qué sucede cuando usted cambia las variables en la calculadora?

2. Para una experiencia de primera mano con las razones de deuda, vaya a http://www.anz.com, el sitio del Australian and New Zealand Banking Group. Vaya a “Business”, después seleccione “Business Toolkit”, “Benchmark Your Business” y “Debt Ratio” de los menús a su izquierda. Lea el contenido del sitio acerca de las razones de deuda y, de ser posible, utilice una calculadora sencilla para determinar la razón de deuda de su empresa.

a) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de una razón alta de deuda (mayor de 0.50)?

b) ¿Por qué es útil la razón de deuda como un punto de comparación entre empresas?

3. Visite el CCH Business Owner’s Toolkit en http://www.toolkit.cch.com para tener una visión general de lo que ofrece el sitio. CCH es un proveedor líder de información sobre negocios e impuestos. Lea más de los puntos básicos del financiamiento en http://toolkit.cch.com/text/P10_2000.asp. ¿Cuáles son las cifras que se necesitan para calcular la razón de deuda a capital?

Caso **10**

Entender los estados financieros, parte 1 (p. 640)

Este caso explica la importancia que tiene para el propietario de una pequeña empresa entender los estados financieros y su interpretación apropiada a fin de comprender y proyectar la posición financiera de la empresa.

Casos opcionales

Caso 6, AdGrove.com, Inc., p. 630

Caso 8, Silver Zephyr Restaurant, p. 635

Caso 23, Understanding Financial Statements, parte 2, p. 667

El plan de negocios

Los fundamentos

Como parte de la fundamentación para elaborar su plan de negocios necesitará lo siguiente:

1. Los estados financieros históricos (si aplican) y cinco años de estados financieros proforma, incluyendo el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo.
2. Los presupuestos mensuales de efectivo para el primer año y los presupuestos trimestrales de efectivo para el segundo año. (Vea en el capítulo 22 para una explicación de los presupuestos de efectivo.)
3. El análisis del punto de equilibrio de utilidades y flujos de efectivo. (Vea en el capítulo 15 para una explicación del análisis del punto de equilibrio.)
4. Los recursos financieros que se necesitarán ahora y en el futuro, con detalles del supuesto uso de los fondos que se solicitan.
5. Los supuestos subyacentes para todos los estados proforma.
6. Las inversiones actuales y planeadas de los propietarios y otros inversionistas.

Apéndice 10A
Cálculo de los flujos de efectivo para Trimble & Associates Leasing, Inc.

En el capítulo 10 se presentó el estado de flujo de efectivo en el que se explican sus elementos más esenciales y se describe la forma en que se pueden interpretar. No se mostraron los detalles de los cálculos, debido a que se sabe que para la mayoría de las personas no son esenciales para comprender los estados financieros. Pero los flujos de efectivo son un aspecto tan crucial para los emprendedores, que hemos proporcionado este apéndice para permitirle una mayor comprensión a cualquier persona que desee profundizar en el tema.

El proceso y los datos

Es necesario volver a hacer hincapié en que *las utilidades que aparecen en un estado de resultados de una* empresa *no son iguales a sus flujos de efectivo.* Para calcular los flujos de efectivo de una empresa, se comienza con la información obtenida del estado de resultados y luego se hacen ajustes basados en los cambios en el balance general del final del año anterior al final del año actual. De nuevo se ilustra este proceso con el ejemplo de Trimble & Associates Leasing, Inc.

Figura A10-1 *Cambios en el estado de resultados y el balance general de Trimble & Associates Leasing, Inc., para el año que terminó el 31 de diciembre de 2007*

Estado de resultados		
Ventas		$850,000
Costo de los bienes vendidos		550,000
Utilidad bruta		$300,000
Gastos de operación:		
Gastos de marketing	$90,000	
Gastos generales y de administración	80,000	
Depreciación	**30,000**	
Total de gastos de operación		$200,000
Utilidad de operación		**$100,000**
Gastos financieros		20,000
Utilidades antes de impuestos		$ 80,000
Impuestos al ingreso (25%)		**20,000**
Utilidad neta		$ 60,000
Utilidad neta		$ 60,000
Dividendos pagados		**15,000**
Cambio en las utilidades retenidas		$ 45,000

Cambios en el balance general, del 31 de diciembre de 2006 al 31 de diciembre de 2007

Efectivo	$ 5,000
Cuentas por cobrar	5,000
Inventarios	40,000
Planta y equipo brutos	100,000
Cuentas por pagar	$ 5,000
Pagarés a corto plazo	20,000
Deuda a largo plazo	50,000
Acciones comunes	0

En la figura A10-1 se incorpora el estado de resultados de Trimble & Associates para 2007 (de la figura 10-2) y los cambios en los balances del 31 de diciembre de 2006 al 31 de diciembre de 2007 (de la figura 10-4). La información del estado de resultados necesaria para calcular los flujos de efectivo está en bold. Asimismo, para simplificar los datos del balance general se hizo lo siguiente:

1. Eliminar todos los totales (por ejemplo, *total de activo circulante).*
2. Mostrar sólo el cambio en *activo fijo bruto* y no en la *depreciación acumulada* o en el *activo fijo neto*, porque éstos se ven afectados por la depreciación de la empresa, un gasto que no es en efectivo.
3. Pasar por alto el cambio en *utilidades retenidas*, que ya se reconoció mediante la inclusión del ingreso de la empresa y el pago de dividendos en el estado de flujo de efectivo.

Todos los cambios restantes afectan directamente los flujos de efectivo de una empresa y se deben tomar en cuenta.

Componentes del estado de flujo de efectivo

Como se explicó en el capítulo 10, un estado de flujo de efectivo tiene tres componentes:

1. *Los flujos de efectivo de las operaciones*, que consisten en el efectivo generado por las actividades de negocios cotidianas de la empresa.
2. La *inversión en activos a largo plazo*, como la adquisición o venta de activos fijos.
3. Las *actividades de financiamiento,* que incluyen el pago de dividendos y los gastos financieros, el incremento o la disminución del pasivo a corto y largo plazos, y la emisión o recompra de acciones.

Figura A10-2 *Estado de flujo de efectivo de Trimble & Associates Leasing, Inc., para el año que terminó el 31 de diciembre de 2007*

Actividades operativas:		
Utilidad de operación	$100,000	
Depreciación	30,000	
Impuestos al ingreso	(20,000)	
Ingreso ajustado		$110,000
Incremento en cuentas por cobrar (flujo de salida de efectivo)	($ 5,000)	
Incremento en inventarios (flujo de salida de efectivo)	(40,000)	
Incremento en cuentas por pagar (flujo de entrada de efectivo)	5,000	
Cambio en el flujo de efectivo neto para el capital de trabajo		($ 40,000)
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS OPERACIONES		$ 70,000
Actividades de inversión:		
Incremento en activo fijo bruto (flujo de salida de efectivo)		($100,000)
Actividades de financiamiento:		
Gastos financieros	($ 20,000)	
Dividendos	(15,000)	
Incremento en pagarés a corto plazo	20,000	
Incremento en el pasivo a largo plazo	50,000	
TOTAL DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		$ 35,000
Incremento en efectivo		$ 5,000

Ahora se examinarán los cálculos de cada uno de los componentes anteriores.

ACTIVIDADES OPERATIVAS Los *flujos de efectivo* de las operaciones de una empresa constan de dos elementos: 1) utilidades después de impuestos, ajustadas para cualesquiera gastos que no son en efectivo, como la depreciación y 2) cambios en el capital de trabajo de la empresa.

Se empezará con la utilidad de operación (utilidad antes de intereses e impuestos). Después 1) se vuelve a sumar la depreciación, ya que es un gasto que no se hace en efectivo, aunque se presenta como gasto en el estado de resultados y 2) se restan los impuestos al ingreso para llegar a los flujos de efectivo sobre una base después de impuestos, o ingreso ajustado. En el caso de Trimble & Associates se tiene:

Utilidad de operación	$100,000
Depreciación	30,000
Impuestos al ingreso	(20,000)
Ingreso ajustado	$110,000

A continuación se registra el cambio en el capital de trabajo neto que no se informa en el estado de resultados. El capital de trabajo neto lo representa el activo circulante (cuentas por cobrar e inventarios) menos el pasivo a corto plazo (cuentas por pagar y acumulaciones), que son parte del ciclo de operaciones de la empresa. Un incremento en el capital de trabajo neto se resta, porque es un flujo de *salida de efectivo*, y una reducción en el capital de trabajo neto se suma, porque es un *flujo de entrada de efectivo.* Para Trimble & Associates, los cambios en el capital de trabajo neto son los siguientes:

	Cambios
Incremento en cuentas por cobrar (flujo de salida de efectivo)	($ 5,000)
Incremento de inventarios (flujo de salida de efectivo)	(40,000)
Incremento en cuentas por pagar (flujo de entrada de efectivo)	5,000
Flujo de efectivo neto para capital de trabajo	($40,000)

Así, los flujos de efectivo de las operaciones se pueden calcular como sigue:

Actividades operativas:		
Utilidad de operación	$100,000	
Depreciación	30,000	
Impuestos	(20,000)	
Ingreso ajustado		$110,000
Incremento en cuentas por cobrar (flujo de salida de efectivo)	($ 5,000)	
Incremento en inventarios (flujo de salida de efectivo)	(40,000)	
Incremento en cuentas por pagar (flujo de entrada de efectivo)	5,000	
Cambio en el capital de trabajo neto		($ 40,000)
Flujos de efectivo de las operaciones		$ 70,000

ACTIVIDADES DE INVERSIÓN Como ya se observó, la *depreciación no es un flujo de efectivo.* Este asiento en el estado de resultados es el esfuerzo del contador para asignar el costo de un activo a lo largo de su vida útil. Sin embargo, cuando el equipo o algún otro activo depreciable se compran o se venden, ocurren flujos de efectivo que no se muestran en el estado de resultados. Trimble & Associates gastó $100,000 en una nueva planta y equipo, como se refleja en el cambio en el activo fijo bruto. (Vea el balance general que se muestra en la figura 10-4.)

ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO La tercera sección del estado de flujo de efectivo presenta los flujos de entrada y de salida de efectivo resultantes de sus actividades financieras, incluidos 1) el pago de dividendos y los gastos financieros, 2) el incremento o la disminución de la deuda a corto o a largo plazo y 3) la emisión o la recompra de acciones.

Como se muestra en la figura A10-1, Trimble & Associates pagó $20,000 de intereses y $15,000 de dividendos, pero solicitó un préstamo de $70,000 adicionales por medio de deuda, lo que resultó en un flujo de entrada de efectivo neto de $35,000 de las actividades de financiamiento. En la figura A10-2 se muestra el estado de flujo de efectivo de Trimble & Associates para el ejercicio fiscal que terminó el 31 de diciembre de 2007.

Apéndice 10B
Estados de flujo de efectivos de C&G Products, Inc.

	Año 1	Año 2
Actividades operativas:		
Utilidad de operación	($ 25,000)	$50,000
Depreciación	4,000	4,000
Impuestos	0	(9,500)
Ingreso ajustado	($ 21,000)	$44,500
Incremento en cuentas por cobrar (flujo de salida de efectivo)	($25,000)	($15,000)
Incremento en inventarios (flujo de salida de efectivo)	(62,500)	(37,500)
Incremento en cuentas por pagar (flujo de entrada de efectivo)	20,000	12,000
Incremento en acumulaciones (flujo de entrada de efectivo)	10,000	6,000
Flujo de efectivo neto para capital de trabajo	($ 57,500)	($34,500)
Flujos de efectivo de las operaciones	**($ 78,500)**	**$10,000**
Actividades de inversión		
Incremento en activo fijo bruto (flujo de salida de efectivo)	($ 50,000)	$ 0
Flujos de efectivo de las inversiones	**($ 50,000)**	**$ 0**
Actividades de financiamiento:		
Gastos financieros	($ 8,000)	($12,000)
Incremento en la línea de crédito a corto plazo	7,500	13,000
Incremento en hipotecas	31,500	(3,500)
Incremento en acciones	110,000	$ 0
Flujos de efectivo del financiamiento	**$141,000**	**($ 2,500)**
Incremento (decremento) en el efectivo	$ 12,500	$ 7,500

Capítulo 11

Fuentes de financiamiento de una empresa

Bajo los REFLECTORES

Vizio, Inc.
http://www.vizio.com

Iniciar un negocio requiere capital y, debido a que la mayoría de los aspirantes a empresarios no poseen una riqueza independiente, surge la pregunta, "¿Cómo voy a fondear mi iniciativa de negocios?" William Wang tenía 26 años cuando se empezó a plantear esa pregunta. Quería construir un monitor de computadora mejor que uno estándar de IBM y eso requeriría una considerable inversión. Wang logró reunir $350,000 pidiendo dinero prestado a sus padres, invirtiendo algo de su propio dinero, solicitando un préstamo a un inversionista asiático y a su jefe. En el transcurso de seis años su empresa, MAG Innovision, estaba obteniendo $600 millones al año. Dos años después, la empresa estaba gastando en exceso, el mercado había cambiado y Wang acabó por venderle MAG Innovision a su fabricante y vendedor.

Sin embargo, la visión de Wang no acabó allí; se convirtió en el plan para Vizio, una empresa que vende televisores de pantalla plana a precios bajos y con un apoyo excepcional de los clientes. Una vez más, el plan de negocios de Wang requería una considerable inversión y logró reunir un modesto paquete financiero para iniciar la empresa. Por segunda vez, Wang confió en que su familia y sus amigos lo apoyaran, pero también hipotecó su casa. Su dinero inicial para Vizio totalizó $600,000. Más adelante, mientras crecía la empresa, invitó a participar en ella a inversionistas externos, pero Wang todavía es el accionista mayoritario en lo que ahora es una empresa con ingresos superiores a 2,000 millones de dólares.

Fuente: William Wang, "Talk About New Beginnings: How I Did It", *Inc.*, junio de 2007, pp. 106-107.



Cortesía de http://www.vizio.com



Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1 **Describir cómo la naturaleza de una empresa afecta sus fuentes de financiamiento.**
2 **Evaluar la decisión de financiarse con deuda o con capital.**
3 **Identificar las fuentes de financiamiento más comunes utilizadas al iniciar una nueva empresa.**
4 **Describir el proceso básico para adquirir y estructurar un préstamo bancario.**
5 **Explicar cómo se pueden utilizar las relaciones de negocios para financiar una pequeña empresa.**
6 **Describir los dos tipos de inversionistas de capital privado que ofrecen financiamiento a la pequeña empresa.**
7 **Distinguir entre los numerosos programas gubernamentales de préstamos disponibles para la pequeña empresa.**
8 **Explicar cuándo las empresas grandes y las ofertas públicas de venta de acciones pueden ser fuentes de financiamiento.**

El capítulo 10 abordó dos preguntas: 1) ¿*Cuánto* financiamiento se necesita? y 2) ¿*De qué tipos* de financiamiento se puede disponer? Se identificaron tres tipos básicos de financiamiento:

1. *Retención de utilidades*, o financiamiento interno, en donde la empresa financia su crecimiento con los flujos de efectivo procedentes de las operaciones, en lugar de distribuirlos entre los propietarios en forma de dividendos.
2. *Financiamiento espontáneo,* como cuentas por pagar, que aumentan de manera automática a medida que se incrementan las ventas. Por ejemplo, a medida que aumentan las ventas de una empresa, ésta compra más inventarios y los proveedores amplían el crédito, lo que incrementa las cuentas por pagar.
3. *Financiamiento externo*, el cual proviene de acreedores e inversionistas. Los acreedores (como los banqueros) y los inversionistas (como accionistas comunes, socios o propietarios únicos) proporcionan financiamiento de capital.

En este capítulo se estudian las fuentes de financiamiento espontáneo y externo para las pequeñas empresas, pero primero se considerará *cómo* se debe financiar una empresa. La comprensión de este aspecto fundamental es crítica para identificar las fuentes de financiamiento apropiadas.

La naturaleza de una empresa y sus fuentes de financiamiento

1 Describir cómo la naturaleza de una empresa afecta sus fuentes de financiamiento.

Los cuatro factores básicos que determinan cómo se financia una empresa son: 1) el potencial económico de la empresa, 2) el tamaño y la madurez de la empresa, 3) la naturaleza de sus activos y 4) las preferencias personales de los propietarios respecto al equilibrio que debe existir entre deuda y capital.

El potencial económico de una empresa

Una empresa con alto potencial de crecimiento y cuantiosas utilidades tiene muchas más posibles fuentes de financiamiento que otra que le permite un buen estilo de vida al propietario, pero que ofrece poco en el sentido de rendimientos atractivos para los inversionistas. Sólo aquellas empresas que ofrecen tasas de rendimiento superiores a las requeridas por los inversionistas crean valor para el inversionista. De hecho, la mayoría de las personas que invierte en empresas que inician limita sus inversiones a aquellas que ofrecen rendimientos potencialmente altos en un periodo de 5 a 10 años. Es evidente que una empresa que permite un estilo de vida cómodo para el propietario, pero que tiene utilidades insuficientes para atraer a inversionistas externos, encontrará que sus alternativas de fuentes de financiamiento son limitadas.

Tamaño y madurez de la empresa

El tamaño y la madurez de la empresa tienen un efecto directo sobre los tipos de financiamiento disponibles. En su encuesta más reciente para averiguar sobre finanzas de las pequeñas empresas, la Small Business Administration encontró una relación positiva entre la utilización de una deuda bancaria y el tamaño de la empresa. Las empresas más grandes y de mayor antigüedad tienen acceso a un crédito bancario que simplemente no está al alcance de empresas más recientes y pequeñas. La encuesta también reveló que las pequeñas empresas confían más en los préstamos personales y las tarjetas de crédito para obtener financiamiento.[1] En los primeros años de una empresa, la mayoría de los emprendedores restringe su financiamiento, es decir, depende de su propia iniciativa para obtener el capital que necesita. Sólo hasta que la empresa tiene un historial ya establecido, la mayoría de los banqueros y otras instituciones financieras se interesan en proporcionar financiamiento.

Incluso los capitalistas de riesgo limitan la cantidad de dinero que invertirán en empresas incipientes. Muchos inversionistas de capital creen que el riesgo adicional asociado con las empresas que inician es demasiado grande en comparación con los rendimientos que esperan recibir. En promedio, alrededor de las tres cuartas partes de las inversiones de un capitalista de riesgo son en empresas que se encuentran en etapas de desarrollo posteriores; sólo unos pocos capitalistas de riesgo se enfocan considerablemente en empresas de reciente creación. De manera similar, los banqueros exigen una evidencia de que la empresa podrá reembolsar el préstamo, y esas evidencias suelen basarse en lo que la empresa ha hecho en el pasado y no en lo que el propietario dice que hará en el futuro. De manera que la etapa de su ciclo de vida en el que esté una empresa es un factor fundamental en el incremento de su capital.

Tipos de activos

En el capítulo 3 se mencionaron dos tipos de activos: tangibles e intangibles. Un banquero considera específicamente estos dos tipos de activos cuando evalúa un préstamo. Los activos tangibles, que se pueden ver y tocar, incluyen inventarios, equipo y edificios. El costo de estos activos aparece en el balance general de la empresa, que el banquero recibe como parte de los estados financieros de la empresa. Los activos tangibles sirven como una excelente garantía cuando una empresa solicita un préstamo bancario. Por otra parte, los activos intangibles, como la buena fe o las inversiones pasadas en investigación y desarrollo, tienen poco valor como garantía. Como resultado, las empresas con activos tangibles sustanciales tienen mucha más facilidad para solicitar un préstamo de dinero que aquéllas con activos intangibles.

Preferencias del propietario por la deuda o el capital

El propietario de una empresa se enfrenta a la pregunta: "¿Debo financiar mi empresa con deuda, con capital, o con una mezcla de ambos?" La respuesta depende, en parte, de su preferencia personal. La elección final entre deuda y capital implica cierto equilibrio, lo cual se explicará en la siguiente sección.

2 Evaluar la decisión de financiarse con deuda o con capital.

¿Financiamiento con deuda o con capital?

La mayoría de los proveedores de capital financiero se especializa *ya sea en* financiamiento mediante deuda *o* mediante capital. Además, la elección entre el financiamiento con deuda o con capital se debe hacer en las primeras etapas del ciclo de vida de un negocio, y lo que se elija puede tener consecuencias financieras a largo plazo. Para tomar una decisión informada, el propietario de una pequeña empresa debe reconocer y comprender los equilibrios entre el financiamiento con deuda y el financiamiento con capital en lo que concierne a la rentabilidad potencial, el riesgo financiero y el control de los derechos de voto. Estos equilibrios se presentan de forma gráfica en la figura 11-1. Se considerará cada uno de estos equilibrios.

Rentabilidad potencial

Cualquiera que tenga una empresa desea que sea rentable. Desde luego, las utilidades se pueden medir en cantidades de dinero, como $500,000; sin embargo, la pregunta que en realidad importa es cuánto en utilidades genera el negocio en relación con el volumen de la inversión. En otras palabras, al propietario le interesa sobre todo la tasa de rendimiento sobre su inversión. Ganar $500,000 de utilidades suena maravilloso, pero no lo es si el propietario debe invertir $50 millones para obtenerlas. Sería mejor comprar un certificado de depósito que ganara, por ejemplo, tres por ciento, o incluso dos por ciento, cualquier tasa superior a uno por ciento proporcionaría un ingreso mayor de $500,000.

Para ver en qué forma la elección entre deuda y capital afecta la rentabilidad potencial, vamos a considerar el caso de Levine Company, una nueva empresa que todavía está en el proceso de reunir el capital que requiere.

- Los propietarios ya han invertido $100,000 de su dinero en la nueva empresa. Para completar el financiamiento, necesitan otros $100,000.
- Levine está considerando una de dos opciones para conseguir los otros $100,000: 1) inversionistas que aportarían los $100,000 a cambio de una participación de 30 por ciento de las acciones en circulación de la empresa o 2) un banco que preste el dinero a una tasa de interés de ocho por ciento, así que los gastos financieros anuales serían de $8,000 (0.8 × $100,000).
- Se espera que la utilidad de operación de la empresa (utilidades antes de intereses e impuestos) sea de $28,000, que se determinan como sigue:

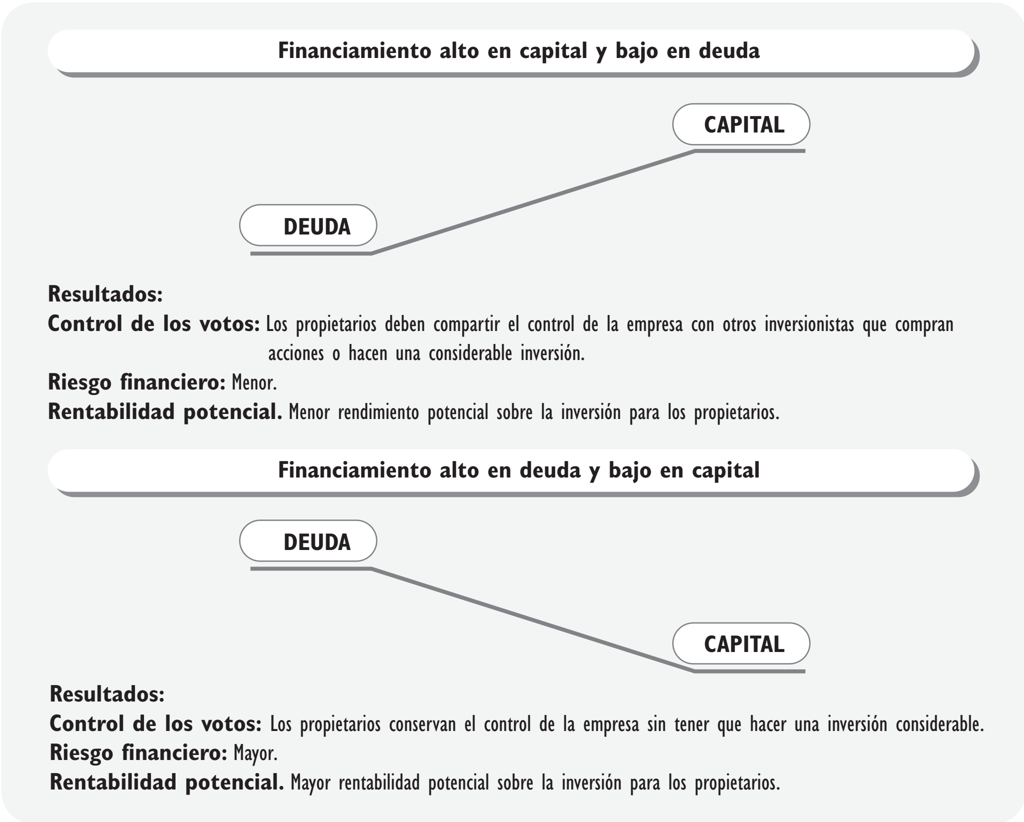
Ventas	$150,000
Costo de los bienes vendidos	80,000
Utilidad bruta	$ 70,000
Gastos de operación	42,000
Utilidad de operación (utilidades antes de intereses e impuestos)	$ 28,000

- Con los $100,000 adicionales del financiamiento, el total de activos de la empresa ascendería a $200,000 ($100,000 de capital original más los $100,000 del financiamiento adicional).
- Con base en la utilidad de operación proyectada de $28,000 y los activos de $200,000, la empresa espera ganar $0.14 por cada unidad monetaria de activos invertidos ($28,000 de ingresos ÷ $200,000 de activos). En otras palabras, habrá 14 por ciento de **rendimiento sobre los activos,** que es la tasa de rendimiento que se gana sobre el total de los activos invertidos en una empresa.

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Activo total}}$$

Rendimiento sobre los activos
Tasa de rendimiento que se gana sobre el total de los activos invertidos de una empresa, calculada como la utilidad de operación dividida entre el activo total.

Figura 11-1 *Balance entre deuda y capital*



Vivir el sueño Desafíos empresariales



Menu image courtesy Chez Pierre Restaurant

Cómo administrar su deuda

Apenas poco tiempo después de que los esposos y empresarios Karen Cooley y Eric Favier adquirieron el restaurante de un amigo en 1991, experimentaron el primer sabor del éxito. Las ventas en su restaurante Chez Pierre, de Tallase, Florida, se incrementaron a más del doble en respuesta a un hábil marketing y al incremento en los horarios de la cocina. Pero después de cinco años exitosos en la ubicación, el gobierno federal adquirió la propiedad del restaurante para ampliar el cercano palacio de justicia.

De manera que la pareja, en otro arranque de fe, adquirió y renovó un edificio comercial con un costo de $1.2 millones para ubicar el restaurante. Eso marcó un importante suceso empresarial para Cooler y Favier, que previamente habían arrendado espacio del restaurante a los propietarios originales de Chez Pierre. Ahora no sólo eran los propietarios de su propio edificio, sino que también estaban hundidos hasta el cuello en deudas, debido a la adquisición. "En realidad eso era todo un reto y no estábamos seguros de a dónde iríamos después [o] de lo que deberíamos hacer", comenta Cooley.

Para ayudar a administrar la deuda y trazar un nuevo curso para la empresa, la pareja recurrió a The Jim Moran Institute for Global Entrepreneurship en la Universidad Estatal de Florida. Entre otras cosas, les aconsejaron que intensificaran sus esfuerzos de marketing y desarrollaran las ventas para ayudar a compensar los pagos del préstamo. Con el tiempo, las ventas se incrementaron a más del doble, a casi $2 millones anuales, en respuesta a sus intensos esfuerzos de marketing. "Pasamos muchas noches sin dormir", dice Colley al referirse a su decisión. "Pero según resultaron las cosas, hicimos lo correcto. Justo ahora tenemos muchos caminos diferentes para hacer crecer nuestra empresa".

Cooley y Favier, ambos de 50 años de edad, ahora se están preparando para otra ronda de financiamiento, con el fin de impulsar todavía más las ventas. Y planean construir un área de comedor al aire libre que incluirá un horno de leña para pizzas y un bar de pescados y mariscos. Si nos vamos a endeudar más", dice Cooley, "eso no sólo debe generar lo suficiente en ventas y rentabilidad para hacernos cargo del pago de la deuda, sino [también] para guardar de nuevo algún dinero en las arcas".

"Ninguno de los dos tiene una bola de cristal", explica. "Todos tratamos siempre de encontrar ese equilibrio entre una empresa exitosa que esté creciendo orgánicamente y de saber cuándo ha llegado el momento de ir más allá de eso e invertir más en infraestructura o en nuevas instalaciones. Es difícil lograrlo".

De hecho, aceptar la cantidad correcta de deuda puede significar la diferencia entre una empresa que lucha por sobrevivir y una que puede responder ágilmente a las cambiantes condiciones económicas o del mercado. Hay varias circunstancias que pueden justificar un endeudamiento.

Fuente: Cristal Detamore-Rodman, "Cutting Back", *Entrepreneur*, diciembre de 2006, páginas 75-78.

http://www.chezpierre.com

Si la empresa logra obtener los $100,000 adicionales de capital, el balance general aparecerá como sigue:

Activo total	$200,000
Pasivo (deuda)	$ 0
Capital (fundadores y nuevos inversionistas)	200,000
Total de pasivo y capital	$200,000

Pero si en lugar de lo anterior la empresa obtiene un préstamo de $100,000, el balance general será como el siguiente:

Activo total	$200,000
Deuda (tasa de interés de 8%)	$100,000
Capital (fundadores)	100,000
Total de pasivo y capital	$200,000

Si se parte del supuesto de que no hay impuestos (sólo para simplificar las cosas), se puede usar la información anterior para proyectar la utilidad neta de la empresa cuando los $100,000 adicionales se financian con capital o con deuda.

	Capital	Deuda	
Utilidad de operación	$28,000	$28,000	
Gastos financieros	0	(8,000)	(0.8 × $100,000)
Utilidad neta	$28,000	$20,000	

Con base en estos cálculos, puede observarse que la utilidad neta es mayor si la empresa se financia con capital ($28,000 de utilidad neta) que con deuda ($20,000 de utilidad neta). Pero los propietarios tendrían que invertir el *doble* de dinero ($200,000 en vez de $100,000) para evitar los $8,000 en gastos financieros y obtener una utilidad neta superior.

¿Los propietarios de nuevas empresas deben financiarlas siempre con capital para obtener una mayor utilidad neta? No necesariamente. El rendimiento sobre la inversión de los propietarios, o **rendimiento sobre el capital**, es una mejor medida del desempeño que la cantidad absoluta de utilidad neta en dinero. El rendimiento sobre el capital de los propietarios se mide como sigue:

Rendimiento sobre el capital
Tasa de rendimiento obtenida sobre la inversión en capital de los propietarios, que se calcula como la utilidad neta dividida entre la inversión de capital de los propietarios.

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión de capital de los propietarios}}$$

Por consiguiente, cuando la empresa utiliza *todo* el financiamiento de capital, el rendimiento sobre éste es de 14 por ciento, que se calcula como sigue:

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión de capital de los propietarios}}$$

$$= \frac{\$28,000}{\$200,000} = 0.14, \text{ o } 14\%$$

Pero si el financiamiento adicional proviene de deuda, lo que conduce a gastos financieros por $8,000 y una inversión de capital sólo de $100,000, la tasa de rendimiento sobre el capital es de 20 por ciento, que se calcula como sigue:

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión de capital de los propietarios}}$$

$$= \frac{\$20,000}{\$100,000} = 0.20, \text{ o } 20\%$$

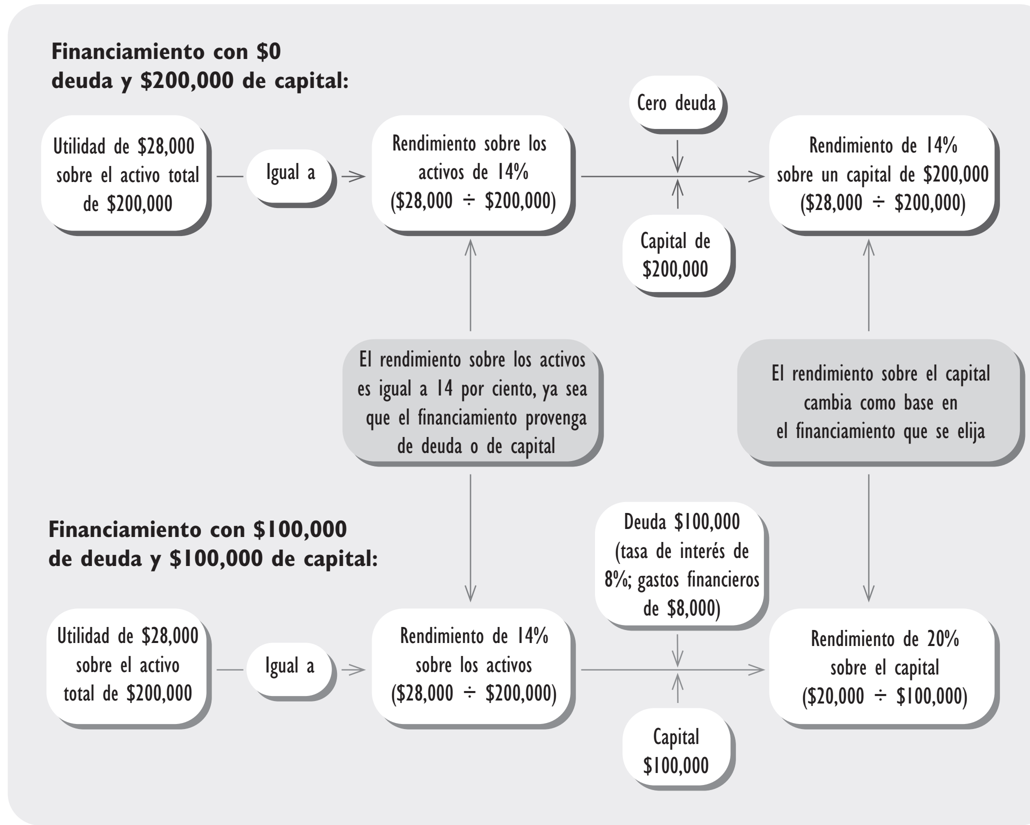
Por tanto, el rendimiento sobre el capital de Levine es mayor si la mitad del financiamiento de la empresa proviene del capital y la otra proviene de la deuda. Al usar sólo capital los propietarios de Levine ganarán $0.14 por cada unidad monetaria de capital invertido; pero al usar también deuda ganarán $0.20 por cada unidad monetaria de capital invertido. Así que, en términos de una tasa de rendimiento sobre su inversión, los propietarios de Levine obtienen un mejor rendimiento si piden dinero prestado al ocho por ciento de interés en lugar de utilizar un financiamiento de capital. Esto tiene sentido, porque la empresa está ganando 14 por ciento sobre sus activos, pero sólo les paga a sus acreedores una tasa de interés de ocho por ciento. Los propietarios de Levine se benefician de la diferencia. Estas relaciones se muestran en la figura 11-2.

Como regla general, *mientras la tasa de rendimiento de una empresa sobre sus activos (utilidad de operación ÷ activo total) sea mayor que el* costo *de la deuda (tasa de interés), la tasa de rendimiento de los propietarios sobre el capital aumentará conforme la empresa utilice más deuda.*

Riesgo financiero

Si la deuda es tan benéfica en cuanto a que produce una mayor tasa de rendimiento para los propietarios, ¿por qué los propietarios de Levine no deben utilizar tanta deuda como les sea posible, incluso cien por ciento de deuda, si pueden hacerlo? Entonces, la tasa de rendimiento sobre la inversión de capital de los propietarios sería todavía mayor, de hecho, ilimitada, si los propietarios no tuvieran que invertir ningún dinero.

Figura 11-2 *Deuda frente a capital en Levine Company*



Ésas son las buenas noticias. Las malas son que *la deuda es riesgosa*. Si la empresa no obtiene utilidades, los acreedores de todos modos reclamarán el reembolso de su dinero. La deuda exige a los propietarios, sin importar cómo se haya desempeñado la empresa. En un caso extremo, los acreedores pueden obligar a una empresa a declararse en quiebra si no cumple con sus obligaciones financieras.

En cambio, el capital es menos exigente. Si una empresa no alcanza su meta de utilidades, un inversionista de capital debe aceptar los decepcionantes resultados y esperar mejores resultados el año siguiente. Los inversionistas de capital no pueden exigir más de lo que se ha ganado.

Otra forma de ver el aspecto negativo de la deuda es considerar lo que sucede con el rendimiento sobre el capital si una empresa tiene un mal año. Suponga que, en lugar de ganar 14 por ciento sobre sus activos, o $28,000 en utilidad de operación, Levine Company gana apenas $2,000, es decir, sólo uno por ciento sobre sus activos de $200,000. De nueva cuenta, el rendimiento del capital dependería de que la empresa hubiera utilizado deuda o capital para financiar la segunda parte de su inversión de $100,000 en la empresa. Los resultados serían los siguientes:

	Capital	**Deuda**	
Utilidad de operación	$2,000	$2,000	
Gastos financieros	0	(8,000)	(0.08 × $100,000)
Utilidad neta	$2,000	($6,000)	

Si el financiamiento adicional fuera en forma de capital, el rendimiento sobre el capital sería un decepcionante uno por ciento:

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión de capital de los propietarios}}$$

$$= \frac{\$2{,}000}{\$200{,}000} = 0.01, \text{ o } 1\%$$

Pero si se utiliza deuda, el rendimiento sobre el capital será un doloroso seis por ciento negativo:

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión de capital de los propietarios}}$$

$$= \frac{-\$6{,}000}{\$100{,}000} = -0.06, \text{ o } \; -6\%$$

Si sólo se gana uno por ciento sobre los activos, los propietarios estarían en mejor situación si se financiaran sólo con capital. De manera que la deuda es una espada de dos filos; corta en ambas direcciones. Si se utiliza el financiamiento de deuda y las cosas marchan bien, irán *muy* bien para los propietarios, pero si marchan mal, a ellos les irá muy mal. En resumen, el financiamiento con deuda coloca en más riesgo a la empresa.

Control de los votos

Una tercera cuestión cuando se tiene que decidir entre financiar la empresa con deuda o con capital es el grado de control que conservan los propietarios. La obtención de capital nuevo por medio del financiamiento con capital significaría ceder parte de la propiedad de la empresa, y la mayoría de los propietarios de pequeñas empresas se resiste a cederles el control a personas ajenas a la empresa. No desean de ninguna manera tener que ser responsables ante los propietarios minoritarios y mucho menos correr el riesgo de perder el control de la empresa.

Por la aversión a perder el control, muchos propietarios de pequeñas empresas eligen el financiamiento con deuda en lugar de hacerlo con capital. Comprenden que la deuda aumenta el riesgo, pero también les permite conservar la propiedad total de la empresa.

Una vez que se conocen las ventajas y desventajas de elegir entre deuda y capital, se pueden considerar las fuentes de financiamiento específicas. ¿A dónde acuden los propietarios de pequeñas empresas en busca del dinero que requieren para financiar sus empresas?

Fuentes de financiamiento

3 Identificar las fuentes de financiamiento más comunes utilizadas al iniciar una nueva empresa.

Cuando se trata del financiamiento inicial de una pequeña empresa, un emprendedor por lo común depende de sus ahorros personales y luego trata de buscar financiamiento entre los miembros de la familia y los amigos. Si estos recursos son inadecuados, entonces el emprendedor recurre a canales de financiamiento más formales, como bancos e inversionistas externos.

En la figura 11-3 se presenta una perspectiva de las fuentes de financiamiento para la pequeña empresa. Como se indica, algunas fuentes de financiamiento, como bancos, proveedores de negocios,

Figura 11-3 *Fuentes de fondos*

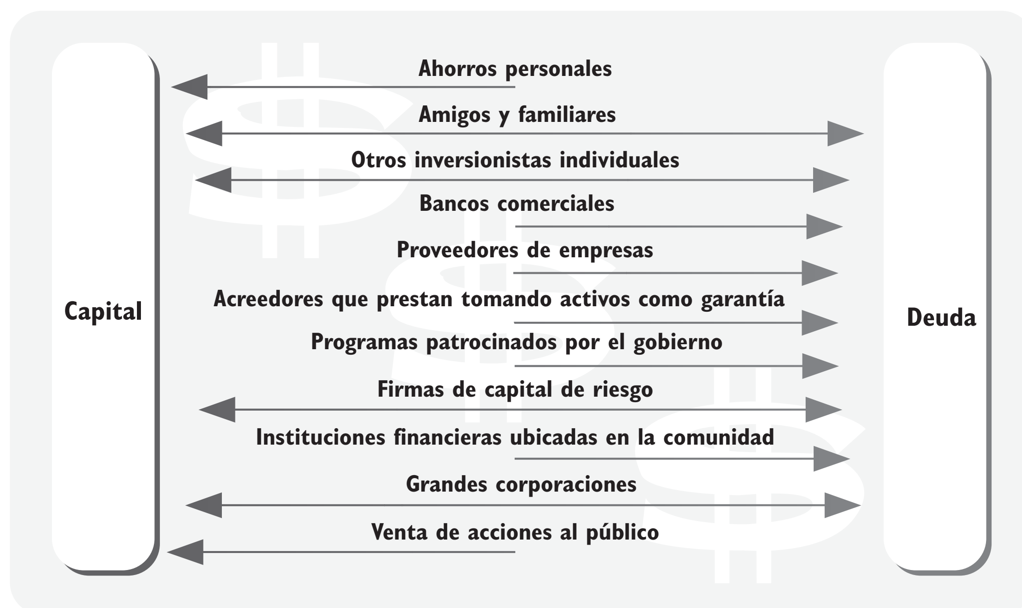
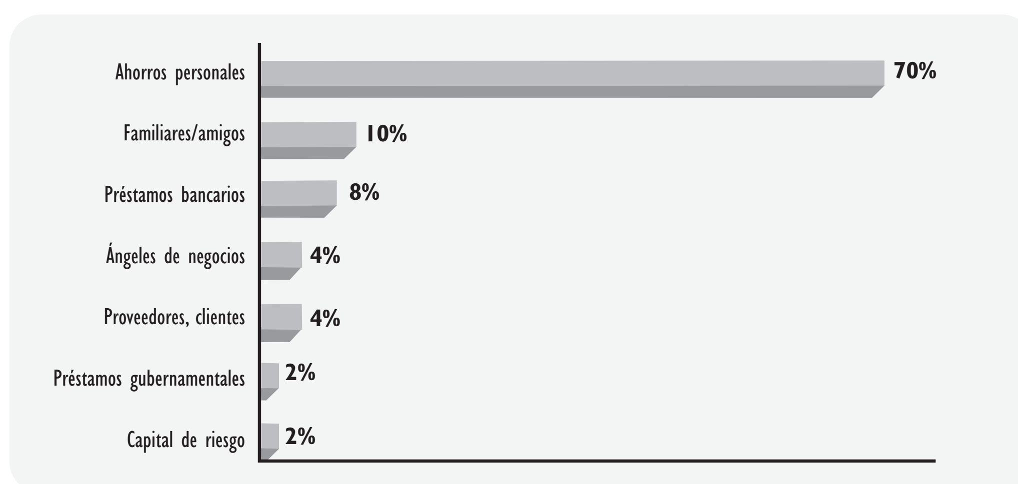


Figura 11-4 *Financiamiento inicial para las empresas de* Inc. 500 *en 2003*



Fuente: Mike Hofman, "The Big Picture", *Inc*., Tomo 25, número 12 (octubre de 2003), p. 87. Copyright 2003 por Mansueto Ventures LLC. Reproducida con autorización de Mansueto Ventures LLC en formato de libro de texto vía Copyright Clearance Center.

acreedores que prestan dinero tomando activos como garantía y el gobierno, están limitados esencialmente a ofrecer financiamiento mediante deuda. En el caso de la mayoría de los emprendedores, el capital para el financiamiento proviene de sus ahorros personales y, en raros casos, de la venta pública de acciones. Otras fuentes que pueden ofrecer financiamiento, ya sea de deuda o de capital, lo que dependerá de la situación, incluyen amigos y familia, otros inversionistas individuales, capitalistas de riesgo y grandes corporaciones. No pierda de vista que la utilización de éstas y otras fuentes de fondos no está limitada al financiamiento inicial de una empresa de reciente creación. Estas fuentes se pueden utilizar también para financiar las operaciones diarias y la expansión de una empresa.

Para tener más idea de cómo se financian las empresas que inician, se considerarán las respuestas que dieron los propietarios de las empresas listadas en *Inc. 500*, las 500 empresas de propiedad privada de crecimiento más rápido en Estados Unidos, cuando se les preguntó en 2003 sobre qué fuentes de financiamiento utilizaron para iniciar operaciones; los resultados se muestran en la figura 11-4. Incluso en estas empresas de rápido crecimiento, 70 por ciento del financiamiento inicial provino de los ahorros personales de los fundadores, 10 por ciento fue aportado por amigos y familiares y, por último, ocho por ciento provino de préstamos bancarios. Las demás fuentes de financiamiento eran hasta cierto punto insignificantes en los inicios de esas empresas. Sin embargo, en el transcurso de cinco años los empresarios de *Inc. 500* habían obtenido, en promedio, 17 por ciento de su financiamiento con inversionistas privados y 12 por ciento con capitalistas de riesgo.[2]

Al presentar las diferentes fuentes de financiamiento para la pequeña empresa, se verán: 1) las fuentes "cercanas al hogar", ahorros personales, amigos y familia, y tarjetas de crédito; 2) financiamiento bancario, que se convierte en la fuente principal de financiamiento conforme crece la empresa; 3) proveedores de negocios y acreedores que prestan con activos de la empresa como garantía; 4) inversionistas de capital privado; 5) el gobierno y 6) grandes corporaciones y venta de acciones.

Fuentes cercanas al hogar

La búsqueda de apoyo financiero suele comenzar cerca de casa. El emprendedor tiene básicamente tres fuentes para un financiamiento temprano: ahorros personales, amigos y familiares, y tarjetas de crédito.

AHORROS PERSONALES Es imperativo que un emprendedor tenga alguna inversión personal en el negocio, que por lo general procede de sus ahorros. De hecho, los ahorros personales son, con mucho, la fuente de financiamiento con capital más común que se utiliza cuando se inicia una nueva empresa o negocio. Con pocas excepciones, el emprendedor debe aportar una base de capital. Una nueva empresa necesita un capital que le permita cierto margen de error. En los primeros años, un negocio no puede darse el lujo de desembolsar grandes cantidades para reembolsar la deuda. También es poco probable que un banquero, o para el caso cualquier otra persona, preste dinero para una nueva empresa si el emprendedor no arriesga su dinero, algo a lo que en ocasiones se hace referencia como "tener en juego el pellejo".

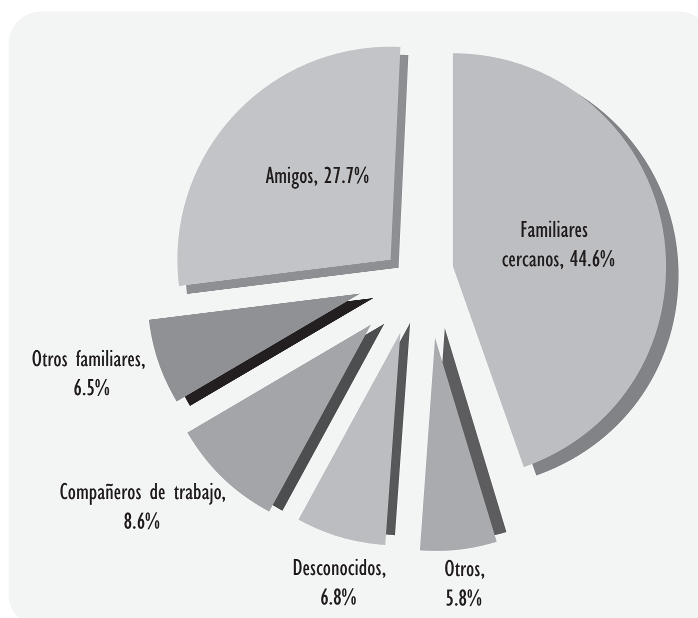
Un problema para muchas personas que desean iniciar un nuevo negocio, es no tener ahorros personales suficientes para este propósito. Puede ser muy desalentador que un banquero pregunte: "¿Cuánto dinero invertirá usted en el negocio?" o: "¿Con qué puede garantizar que pagará el préstamo bancario que está solicitando?" No hay una solución fácil para este problema, al que enfrenta la mayoría de los nuevos empresarios. No obstante, muchos individuos que carecían de ahorros personales para iniciar su negocio, han encontrado alguna forma de alcanzar su meta de ser propietarios de su propia empresa. En la mayoría de los casos se requiere ser creativo y estar dispuesto a asumir algunos riesgos, así como, en ocasiones, encontrar un socio que pueda proporcionar el financiamiento, o amigos o familiares que estén dispuestos a ayudar.

AMIGOS Y FAMILIARES La *principal* fuente de financiamiento para la mayoría de las pequeñas empresas que inician son los ahorros personales y en un segundo lugar distante los amigos y familiares. En la figura 11-5 se muestra que amigos, familiares cercanos y otros parientes proporcionan casi 80 por ciento del capital inicial procedente de fuentes personales, además de los ahorros personales del emprendedor.

Los emprendedores que obtienen el financiamiento de amigos y familiares arriesgan algo más que su futuro financiero, también ponen en peligro relaciones personales importantes. "Es el dinero con más alto riesgo que usted pueda obtener jamás", dice David Deeds, profesor de desarrollo emprendedor en Case Western Reserve University, de Cleveland. "El nuevo negocio puede tener éxito o fracasar, pero usted todavía tendrá que asistir a la cena familiar el Día de Acción de Gracias."

En ocasiones los préstamos de amigos y familiares pueden ser la única fuente disponible de financiamiento nuevo. Estos préstamos a menudo pueden obtenerse con rapidez, ya que este tipo de financiamiento se basa más en las relaciones personales que en análisis financieros. Sin embargo, los amigos y parientes que hacen préstamos con fines de negocios a veces creen que tienen el derecho de ofrecer sugerencias respecto a la administración de la empresa. Asimismo, los tiempos difíciles pueden tensar las relaciones. Pero si los amigos y familiares son la única fuente de financiamiento disponible, el emprendedor no tiene otra alternativa. Para minimizar el riesgo de dañar las relaciones personales importantes, el emprendedor debe planear el reembolso de estos préstamos tan pronto como sea posible. Además, cualquier acuerdo al que se llegue debe establecerse por escrito, porque la memoria tiende a fallar con el tiempo. Es mejor aclarar las expectativas desde el principio para evitar una decepción o un disgusto posteriores.

Figura 11-5 *Fuentes personales de capital para la pequeña empresa*



Fuente: Vuelta a publicar con autorización de Dow Jones Inc. de Staff, "Entrepreneurship Monitor 2002", *Wall Street Journal,* 26 de agosto de 2003, p. B8; autorización transmitida a través de Copyright Clearance Center, Inc.

El mejor consejo lo ofrece James Hutcheson, presidente de Regeneration Partners, un grupo de consultoría con sede en Dallas, que se especializa en empresas familiares:

> *Los emprendedores deben acercarse a sus familiares sólo después de haber obtenido inversiones o préstamos de fuentes externas sin prejuicios. "Vaya y consiga fondos en igual cantidad", dice. "Si usted necesita $25,000, entonces obtenga $12,500 de otras fuentes, antes de pedirle el resto a su familia. Si no lo puede hacer, y si no está poniendo su vida en el juego, entonces necesita pensar dos veces por qué le está pidiendo a alguien que ama que le dé dinero. Creo que para que un familiar o pariente no sienta que le está pidiendo que le regale el dinero, sino que haga una inversión digna, usted debe conseguir primero que otras personas respalden su idea. Esto coloca todo el proceso en un nivel de responsabilidad más alto."*[3]

Así que recurra a sus amigos y familiares como último recurso. Pero hágalo, si es necesario, y aclare las expectativas con cuidado y meticulosidad.

TARJETAS DE CRÉDITO Con las ofertas no solicitadas de tarjetas "gratis" que llegan por correo todo el tiempo, las tarjetas de crédito se han colocado al alcance de casi cualquier persona que esté dispuesta a solicitarlas. La utilización de tarjetas de crédito para financiar una pequeña empresa se ha vuelto una práctica cada vez más común entre los emprendedores. Se ha estimado que casi la mitad de ellos utiliza las tarjetas de crédito en un momento u otro para financiar una nueva empresa o para una expansión.

Para alguien que no puede obtener financiamiento más tradicional, como un préstamo bancario, las tarjetas de crédito pueden ser una opción, no muy buena, pero sí necesaria. El costo de los intereses puede llegar a ser abrumador con el tiempo, en especial debido a la tendencia de pedir prestado más de lo que se puede pagar. Así que es esencial que un emprendedor que financia su nuevo negocio con tarjetas de crédito se imponga una estricta autodisciplina para evitar exponerse demasiado.

¿Por qué usar tarjetas de crédito? Además de que tal vez sea la única opción disponible para el emprendedor, las tarjetas de crédito tienen la ventaja de la rapidez. A un banco se le tiene que convencer de los méritos del nuevo negocio, y eso requiere mucha preparación. En cambio, el financiamiento con tarjetas de crédito no requiere justificar en qué se utilizará el dinero.

La rapidez ciertamente fue el principal atractivo del financiamiento con tarjetas de crédito para Kelli Greene, que utilizó 10 tarjetas de crédito además de sus ahorros para financiar el inicio de Pacific Data Designs en 1994. Greene tenía un trabajo durante el día y pasaba todo su tiempo libre desarrollando el software que, con el tiempo, se convertiría en el producto distintivo de la empresa. "No tenía tiempo para hablar con un banco, y no quería hacer el esfuerzo de redactar un plan de negocios", afirma. Las tarjetas de crédito, que sumaron unos $50,000 en adelantos de efectivo, financiaron las operaciones de Pacific durante los primeros 20 meses. Después, las operaciones de la empresa generaron suficiente flujo de efectivo como para dejar de usar las tarjetas como fuente de financiamiento.[4]

Es evidente que las tarjetas de crédito constituyen una fuente de financiamiento importante para muchos emprendedores, sobre todo al principio del juego. Pero el objetivo final es utilizarlas como medio de pago y no como fuente de crédito. En otras palabras, cuanto más pronto pueda usted pagar el saldo total de sus tarjetas de crédito cada mes, más pronto estará haciendo crecer un negocio viable.

4 Describir el proceso básico para adquirir y estructurar un préstamo bancario.

Financiamiento bancario

La banca comercial es el proveedor principal de capital de deuda para las pequeñas empresas. Sin embargo, tiende a limitar sus préstamos a las necesidades de capital de trabajo de empresas ya *establecidas.* Dicho de una manera sencilla, los bancos prefieren prestarles a empresas con un historial comprobado y, de preferencia, que pueda ofrecer bastantes garantías en forma de activos tangibles. Los banqueros son muy renuentes a prestar dinero para financiar pérdidas, gastos de investigación y desarrollo, campañas de marketing y compra de otros activos "blandos". Tales gastos deben financiarse con fuentes de capital. Aun así, conviene cultivar una relación con un banco más temprano que tarde, y mucho antes de que se necesite solicitar un préstamo.

Línea de crédito Acuerdo informal entre alguien que pide prestado y un banco, sobre la cantidad máxima de fondos que proporcionará el banco en un momento determinado.

TIPOS DE PRÉSTAMOS Los banqueros hacen préstamos comerciales en una de tres formas: líneas de crédito, préstamos a plazo e hipotecas.

Líneas de crédito

Una **línea de crédito** es un acuerdo informal o entendimiento entre alguien que pide prestado y un banco sobre la cantidad máxima de crédito que proporcionará el banco

Vivir el sueño — Desafíos empresariales

El plástico puede ser muy caro

A menudo se dice que los estadounidenses son adictos al plástico, y esto es cierto en especial en el caso de los emprendedores. Sin embargo, además de importar la comodidad, el financiamiento con tarjetas de crédito puede ser riesgoso. Es fácil sumergirse en aguas demasiado profundas, sólo pregunte a Matt Jung y Chip George.

En 1995, como estudiantes de la Universidad de Hope, de Michigan, la pareja fundó Comfort Research para fabricar sillas novedosas, en forma de bolsas de frijol, en Grand Rapids. “No teníamos activos”, dice Jung. “Aceptábamos todo lo que podíamos conseguir.” Eso significaba sobre todo recurrir a las tarjetas de crédito. Se acrecentó mucho la demanda de sus productos, y con poco efectivo a la mano, la pareja utilizó el crédito para todo, desde compras de equipo y materia prima hasta el pago de gastos de viaje y de las operaciones cotidianas. “Tratábamos de no ver las tasas de interés”, dice Jung.

A pesar de sus esfuerzos para efectuar los pagos mínimos mensuales, después de seis años de operaciones encontraron que debían unos $17,000 a una torturante tasa de interés de 23 por ciento. “Uno puede jugar el juego de la transferencia de saldos, y lo pudimos hacer un par de veces”, dice Jung. “Pero las cosas llegaron al punto en que muchas de las compañías de tarjetas de crédito ya no nos permitían aprovechar esas tasas más bajas.” Comfort Research creció rápidamente, con ingresos anuales de $2 millones para 2002, pero a Jung todavía le llevó tres años pagar todas sus deudas, que incluían varios miles de dólares en intereses.

En estos días Jung, que ahora utiliza una línea de crédito bancario cuando necesita fondos, paga sus tarjetas de crédito al final de cada mes. “Es una forma muy costosa de pedir dinero prestado”, dice, refiriéndose a las tarjetas de crédito. “Creo que deben ser el último recurso.”

Fuente: Bobbie Gossage, “Charging Ahead”, *Inc*., enero de 2004, p. 42.

http://www.comfortresearch.com

en un momento determinado. En este tipo de acuerdos el banco no tiene ninguna obligación legal de proveer el capital mencionado. (Un acuerdo similar que sí compromete legalmente al banco es un **contrato de crédito revolvente.**) El emprendedor debe obtener una línea de crédito anticipando que se presente una necesidad real, porque los bancos otorgan un crédito sólo en situaciones de las que están bien informados. Los intentos de conseguir un préstamo en un momento de urgencia suelen fracasar.

Contrato de crédito revolvente
Compromiso legal de un banco de prestar hasta un monto máximo.

Préstamos a plazo En ciertas circunstancias los bancos prestan dinero a plazos de 5 a 10 años. Estos **préstamos a plazo** se utilizan por lo general para financiar equipo con una vida útil que corresponde al plazo del préstamo. Puesto que los beneficios económicos de invertir en dicho equipo se extienden más allá de un solo año, se puede convencer a los bancos de que presten en condiciones que se acoplan más al flujo de efectivo que se recibirá de la inversión. Por ejemplo, si el equipo tiene una vida útil de siete años, se podría pagar el dinero de la adquisición del equipo en unos cinco años. Sería un error de la empresa pedir dinero a un plazo más corto, como seis meses, cuando piensa utilizar el dinero para adquirir equipo que durará siete años. *No acoplar los términos de pago del préstamo con el flujo de efectivo esperado de la inversión es causa frecuente de problemas financieros para las pequeñas empresas.* No se puede recalcar demasiado la importancia de sincronizar los flujos de entrada con los flujos de salida de efectivo cuando se estructuran los términos de un préstamo.

Préstamos a plazo
Dinero prestado a un plazo de 5 a 10 años, correspondiente al tiempo en que la inversión generará utilidades.

Crédito prendario
Préstamo para el cual los artículos del inventario u otros bienes muebles sirven como garantía.

Hipoteca sobre bienes inmuebles
Préstamo a largo plazo con una propiedad real otorgada como garantía.

Hipotecas Las hipotecas, que representan una fuente de capital por deuda a largo plazo, son de dos tipos: crédito prendario e hipotecas sobre bienes inmuebles. Un **crédito prendario** es un préstamo cuya garantía de pago son ciertas partidas del inventario o alguna otra propiedad mueble. El deudor retiene la propiedad del inventario, pero no la puede vender sin consentimiento del banco. Una **hipoteca sobre bienes inmuebles** es un préstamo cuyo pago se garantiza con propiedad real, como terrenos o edificios. Por lo general estas hipotecas se extienden durante 25 o 30 años.

ENTENDER EL PUNTO DE VISTA DEL BANQUERO Para tener mejores resultados en la solicitud de préstamos, el emprendedor debe entender el punto de vista del banquero acerca de otorgar préstamos. Todos los banqueros tienen dos preocupaciones fundamentales cuando otorgan un préstamo: 1) cuántos ingresos generará el préstamo para el banco, ya sea por intereses o formas de ingreso, como honorarios y 2) la probabilidad de que el deudor deje de pagar el préstamo. A un banquero no se le paga para que corra grandes riesgos, por lo que diseñará contratos de crédito que reduzcan el riesgo para el banco.

Al tomar una decisión sobre un préstamo, un banquero siempre toma en cuenta "las cinco C del crédito": 1) el *carácter* del deudor; 2) la *capacidad* del deudor para reembolsar el préstamo; 3) el *capital* que el deudor invierte en la nueva empresa; 4) las *condiciones* de la industria y la economía y 5) *el colateral* (las garantías disponibles) para asegurar el préstamo. Estas cuestiones saltan a la vista en las seis preguntas que Jack Griggs, que ha sido banquero y acreedor de pequeñas empresas durante largo tiempo, desea que se respondan antes de otorgar un préstamo:[5]

1. ¿Tienen sentido el propósito y la cantidad del préstamo, tanto para el banco como para el deudor?
2. ¿El deudor tiene un carácter fuerte y una capacidad razonable?
3. ¿El préstamo tiene una fuente primaria de reembolso?
4. ¿El préstamo tiene una fuente secundaria de reembolso?
5. ¿Se puede fijar un precio a este préstamo que sea rentable tanto para el cliente como para el banco, y el préstamo y la relación son buenos tanto para el cliente como para el banco?
6. ¿Se puede estructurar y documentar debidamente este préstamo?

La obtención de un préstamo bancario exige cultivar relaciones con un banquero y la venta personal. Aunque la revisión de una solicitud de un préstamo por parte de un banco ciertamente incluye el análisis de las consideraciones económicas y financieras, este análisis se complementa mejor cuando existe una relación personal entre el banquero y el emprendedor. Esto no significa que el banquero permita que sus sentimientos personales dominen a los datos que aporte un análisis cuidadoso de la solicitud. Pero, después de todo, la decisión del banquero de otorgar o no un préstamo está impulsada en parte por la confianza del banquero en el emprendedor como persona y como profesional. La intuición y la opinión subjetiva, basada en experiencias anteriores, a menudo desempeñan un papel importante.

Cuando un emprendedor solicita un préstamo, se le exige que brinde cierta información para respaldar la solicitud respectiva. Si esta información no es satisfactoria es casi seguro que el ban quero rechazará su solicitud. De modo que la meta no es presentar la información necesaria, sino que se debe hacer una presentación *eficaz.* El hecho de entregar información imprecisa o de no poder justificar las hipótesis en que se basa la proyección de los resultados financieros con seguridad hará que el banquero cuestione la sagacidad del emprendedor para hacer negocios.

Una presentación bien redactada, similar a una versión resumida de un plan de negocios, es útil, si no es que necesaria. Narrar la historia y el futuro de la empresa por escrito sugiere que el emprendedor ha meditado respecto a dónde ha estado la empresa y hacia dónde se dirige. Además, el banquero deseará conocer, como parte de la presentación, las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto dinero se necesita?
- ¿Qué es lo que va a hacer la nueva empresa con el dinero?
- ¿Cuándo se necesitará el dinero?
- ¿Cuándo y cómo se pagará el préstamo?

El banquero deseará también, de ser posible, ver la siguiente información financiera de forma detallada:

- Tres años de los estados financieros de la empresa, si están disponibles, incluidos balances generales, estados de resultados y estados de flujo de efectivo.
- Los estados financieros proforma de la empresa (balances generales, estados de resultados y estados de flujo de efectivo) en donde se incluyen el ritmo y las cantidades de los abonos a la deuda como parte de los pronósticos.
- Estados financieros personales, que muestren el capital del deudor (capital = activo – pasivo) y un estimado de sus ingresos anuales. Un banquero simplemente no otorgará un préstamo sin conocer la solvencia financiera personal del posible deudor. Después de todo, en el mundo de las pequeñas empresas, el propietario *es* la empresa.

SELECCIÓN DE UN BANQUERO La amplia variedad de servicios que proporcionan los bancos hace que la selección de uno de ellos sea una decisión fundamental. Para una pequeña empresa promedio la facilidad de las cuentas de cheques y el otorgamiento de préstamos a corto plazo (y tal vez a largo plazo) constituyen los dos servicios más importantes. Por lo general, los préstamos se negocian con el mismo banco en que la empresa mantiene su cuenta de cheques. Además, la empresa puede hacer uso de las cajas de seguridad del banco o sus servicios para el cobro de pagarés o para obtener información de crédito. Un banquero experimentado también le puede aconsejar sobre administración, en especial sobre cuestiones financieras, a un nuevo empresario.

El factor de la ubicación limita el número de posibles opciones de bancos. Por la comodidad para efectuar depósitos y negociar préstamos y otros asuntos, un banco debe estar ubicado en el vecindario general de la empresa. Todos los bancos están interesados en sus comunidades locales y, por tanto, tienden a ver con simpatía las necesidades de las empresas locales. Con excepción de comunidades muy pequeñas, en todas partes suele haber dos o más bancos disponibles, lo que permite cierta libertad de elección.

Las políticas para préstamos bancarios no son uniformes. Algunos banqueros son muy conservadores, mientras que otros están más dispuestos a aceptar algunos riesgos. Si la solicitud de préstamo de una pequeña empresa no muestra ser demasiado fuerte ni débil, sus posibilidades de aprobación dependen mucho del enfoque del banco respecto a las cuentas de las pequeñas empresas. Las diferencias en cuanto a la buena disposición para otorgar préstamos han sido establecidas de manera clara, tanto por la investigación como por la experiencia práctica de muchos deudores empresariales.

NEGOCIACIÓN DEL PRÉSTAMO Al negociar un préstamo bancario, el propietario debe tomar en cuenta los términos que lo acompañan. Todos los contratos de crédito incluyen cuatro términos clave: la tasa de interés, la fecha de vencimiento del préstamo, el programa o calendario de abonos y los convenios del préstamo.

Tasa de interés La tasa de interés que cobran los bancos suele indicarse en términos ya sea de tasa prime o de tasa LIBOR. La **tasa prime** es la tasa de interés sobre préstamos que cobran los bancos a sus clientes más confiables. La tasa **LIBOR (tasa de oferta interbancaria de Londres)** es la tasa de interés que cobran los bancos de Londres a otros bancos londinenses, que es mucho más baja que la tasa prime. Esta tasa se publica diariamente en *el Wall Street Journal.*

Tasa prime
Tasa de interés sobre préstamos que les cobra un banco comercial a sus clientes más confiables.

LIBOR (tasa de oferta interbancaria de Londres)
Tasa de interés que cobran los bancos en Londres sobre préstamos a otros bancos londinenses.

Si un banquero cotiza una tasa de la "prime más tres", y la tasa prime es de cinco por ciento, entonces la tasa de interés del préstamo será de ocho por ciento. Si, por otra parte, el banco está dispuesto a prestar a tasa "LIBOR más cuatro" cuando la tasa LIBOR es de tres por ciento, entonces la tasa del préstamo será de siete por ciento. Por lo general la tasa de interés será más baja cuando la tasa del préstamo está vinculada a la tasa LIBOR, que cuando se basa en la tasa prime. El uso de la tasa LIBOR como tasa básica para determinar la tasa de interés de un préstamo comercial se desarrolló a finales de la década de los noventa, cuando los bancos comenzaron a competir con mayor intensidad por los préstamos.

La tasa de interés puede ser una tasa flotante que varíe durante la vigencia del préstamo, es decir, conforme cambia la tasa prime o la LIBOR, varía la tasa de interés sobre el préstamo, o una tasa fija por la duración del préstamo. A un empresario conocido de los autores se le ofreció recientemente la opción de pagar intereses sobre un nuevo préstamo a la tasa LIBOR más dos, en cuyo caso la tasa de interés se modificaría (flotaría) cada mes conforme variara la tasa LIBOR, o una tasa fija de seis por ciento. En aquel momento la tasa LIBOR era de tres por ciento. Así que el empresario tenía la opción de pagar una tasa de interés de cinco por ciento, que podía aumentar si la tasa LIBOR aumentaba, o una tasa fija de seis por ciento durante la vigencia del préstamo.

Vivir el sueño — Desafíos empresariales


© Don Farrall/Photodisc/Getty Images

El financiamiento con Wiggle Room

En junio de 2005, la empresaria Megan Decker recibió una oferta de negocios que simplemente era demasiado buena para dejarla pasar: la oportunidad de adquirir a su competidor mucho más grande. Sin embargo, el financiamiento podía ser delicado para la empresa, un proveedor de equipo de control de tráfico para los proyectos en la zona de trabajo. Debido a que su negocio era decididamente de temporada, el flujo de efectivo no seguía el mismo patrón constante que debe seguir la mayoría de los pagos financieros. Por consiguiente, Decker esperaba cierta flexibilidad en los acuerdos financieros para el convenio de muchos millones de dólares.

"Necesitaba cuantioso capital en la primavera para el inicio de las operaciones, debido a que, en ese punto, les pido a los empleados que regresen después de su despido durante los meses de invierno. Tengo costos de arranque bastante altos con mis empleados y mis compras de equipo para desempeñar esos trabajos durante el verano", explica Decker, de 28 años y presidenta y fundadora de Mega Rentals, Inc., una empresa de 9.5 millones de dólares ubicada en Madison, Wisconsin.

Aun cuando sus costos de arranque en la primavera son altos, el grueso de sus pagos por lo común no comienza sino hasta finales del otoño. Decker pensó que era mucho pedirle a un acreedor que estructurara los pagos del préstamo alrededor de ese programa del flujo de efectivo. Sin embargo, con gran sorpresa de su parte, el First Business Bank, ubicado en la localidad, convino en un programa de pagos que se igualaba mucho con el ciclo del flujo de efectivo de su empresa. "Abordaron el hecho de que mis recibos de flujo de efectivo son de temporada, de manera que estoy haciendo los pagos del principal más grandes en noviembre, que es cuando en realidad tendré el dinero", explica Decker.

"Para mí es una gran ventaja en lo que concierne a mi flujo de efectivo", añade. "Estudiaron a fondo mi empresa y comprendieron lo que estaba tratando de hacer con esta adquisición, y porqué para mi empresa tenía sentido tratar de adquirir esa otra empresa".

Aun cuando Decker insiste en que habría encontrado una forma de allegarse de fondos para la adquisición, incluso sin el financiamiento flexible, reconoce que eso habría requerido un acto de equilibrio que significaría un considerable estrés. "En vez de preocuparme por las cosas que necesito hacer sobre una base cotidiana, si quiero tener éxito", dice, "habría estado mucho más preocupada por la idea de poder trabajar alrededor de una estructura de financiamiento ya establecida en la que no tenía tantos flujos de entrada".

Fuente: Cristal Detamore-Rodman, "Financing with Wiggle Room" *Entrepreneur*, enero de 2006, pp. 55-58.

http://www.megarentals.com

Aunque una pequeña empresa siempre debe buscar una tasa de interés competitiva, la preocupación por la tasa de interés no debe dominar a las consideraciones restantes de la fecha de vencimiento del préstamo, calendario de pagos parciales y otros convenios en torno al préstamo.

Fecha de vencimiento del préstamo Como ya se observó, el término de un préstamo debe coincidir con el uso del dinero; las necesidades a corto plazo requieren financiamiento a corto plazo, mientras que las necesidades a largo plazo requieren financiamiento a largo plazo. Por ejemplo, puesto que una línea de crédito tiene el propósito de ayudar a una empresa a cubrir sus necesidades a corto plazo, por lo general se limita a un año. Algunos bancos requieren que una empresa "limpie" su línea de crédito un mes cada año. Como un préstamo de esta clase puede estar vigente sólo 11 meses por año, el deudor puede utilizar el dinero para financiar sus necesidades de temporada, pero no para incrementar de forma permanente su capital de trabajo, como cuentas por cobrar e inventarios.

Calendario de pagos parciales Con un préstamo a plazo, el préstamo se pagará en un lapso de 5 a 10 años, lo que depende del tipo de activos que se hayan usado como garantía. Sin embargo, el banquero puede imponer un **pago anticipado único** (*balloon payment*), un pago por una cantidad grande, que se requiere que el deudor haga en un punto específico de tiempo, como a la mitad del plazo del préstamo sobre el que se calcularon los *pagos parciales*, para saldar el total de lo que reste del préstamo. Por ejemplo, suponga que usted pide prestado $50,000 a una tasa de interés de seis por ciento. Si el préstamo se pagara en pagos mensuales por la misma cantidad durante siete años, el monto de cada *pago parcial* sería $736.[6] Sin embargo, si el acreedor impone un pago anticipado único, por el que el resto del préstamo se vence en tres años en lugar de siete, puede reevaluar la calidad del préstamo y decidir si cobra el saldo o renueva el préstamo.

Pago anticipado único
Pago por una gran cantidad, que se requiere que el deudor haga en un punto específico de tiempo, como a la mitad del plazo del préstamo sobre el que se calcularon los pagos parciales, para saldar el resto del préstamo en su totalidad.

Cláusulas del préstamo Además de fijar la tasa de interés y especificar cuándo y cómo se reembolsará el préstamo, un banco le suele imponer otras restricciones al deudor, como cláusulas. Las **cláusulas del préstamo** requieren ciertas actividades (cláusulas positivas) y limitan otras actividades (cláusulas negativas) del deudor para incrementar las probabilidades de que pueda reembolsar el préstamo. Algunos tipos de cláusulas que podría encontrar un deudor son los siguientes:

Cláusulas del préstamo
Restricciones que el banco le impone a un deudor para aumentar las probabilidades de puntualidad en el reembolso.

1. Un banco, por lo común, requerirá que la empresa proporcione los estados financieros sobre una base mensual, o al menos, trimestral.
2. Como una forma de restringir que la gerencia de una empresa retire efectivo de ella, el banco puede limitar los sueldos y las prestaciones de los gerentes. También puede prohibir cualesquiera préstamos personales a los propietarios.
3. Un banco puede imponer límites sobre diversas razones financieras para asegurarse de que una empresa puede manejar los pagos de su deuda. Por ejemplo, para asegurar una liquidez suficiente el banco puede requerir que la empresa tenga al menos el doble en activo circulante con respecto a su pasivo circulante (es decir, activo circulante ÷ pasivo circulante deben ser iguales o mayores que 2). O bien, el banco también puede limitar la cantidad de deuda en que puede incurrir la empresa en el futuro, medida por la razón de deuda total con los activos totales de la empresa (pasivo total ÷ activo total).[7]
4. El banco requerirá, por lo general, que el deudor garantice personalmente el préstamo de la empresa. Un banquero quiere tener el derecho de utilizar como una garantía tanto los activos de la empresa como los activos personales del propietario Si una empresa está estructurada como una corporación, el propietario y la corporación son entidades jurídicas separadas y el propietario puede rehuir la responsabilidad personal por las deudas de la empresa, es decir, el propietario tiene una **responsabilidad limitada.** Sin embargo, la mayoría de los bancos no está dispuesta a prestar dinero a las pequeñas empresas si no existe también una garantía personal del propietario. Eso es lo que descubrió Stephen Satterwhite, fundador de Entelligence, proveedor de soluciones para negocios electrónicos, cuando buscó financiamiento para su empresa. Un banquero ofreció otorgarle una línea de crédito por $150,000, pero le exigía garantizar el préstamo no sólo con los activos de la empresa, sino también con los activos personales de Satterwhite y los de un inversionista y miembro del consejo de Entelligence.[8]

Responsabilidad limitada
Restricción de las responsabilidades financiera y legal de un propietario a la cantidad invertida en la empresa.

Cuando Bill Bailey, propietario de Cherokee Communications, una empresa de telefonía de renta ubicada en Jacksonville, Texas, necesitó un préstamo, éste le fue otorgado con ciertas condiciones, las cuales tenían como objetivo proteger al banquero. Si Cherokee violaba las cláusulas, el préstamo vencería de inmediato, o Bailey tendría que obtener el visto bueno del banquero para seguir operando sin tener que reembolsar el préstamo en ese momento. Algunas de las cláusulas pactadas fueron las siguientes:[9]

- A Bailey, como propietario, se le exigía que garantizara el préstamo de manera personal.
- La empresa tenía que entregar estados financieros mensuales al banco en un lapso de 30 días después del fin de cada mes.
- No habría pago de dividendos a los propietarios.
- Bailey no podría cambiar la naturaleza fundamental de la empresa.
- La empresa no podría dar el equipo como garantía a otros acreedores sin aprobación previa.
- La deuda no podría exceder una cantidad específica, ni rebasar un porcentaje específico del total de los activos de la empresa.

- La empresa no podría vender ninguno de los activos ni realizar otras adquisiciones o fusiones con otras empresas sin una aprobación previa.
- Las utilidades obtenidas del préstamo no podrían utilizarse para ningún otro propósito que el señalado por el banco.
- Habría un límite a la cantidad de gastos de capital que podría efectuar la empresa.
- La compensación de los ejecutivos no podría exceder una cantidad determinada.
- El valor neto de la empresa no podría disminuir más allá de una cantidad específica.

Es imperativo que usted preste una cuidadosa atención a las cláusulas del préstamo que impone un banquero. Pida una lista de las cláusulas antes de la fecha de cierre y asegúrese de que puede aceptar los términos. Si tiene una empresa, determine si habría podido cumplir con las cláusulas, en especial con las razones clave, si el préstamo se hubiera hecho durante el pasado reciente. Después, si es necesario, negocie con su banquero y sugiera cláusulas más realistas. Los banqueros estarán dispuestos a negociar, aun cuando en ocasiones pueden tratar de convencerlo de lo contrario.

Incluso las empresas con necesidades financieras directas deben tomar en cuenta que son varios factores los que determinan el costo de un préstamo y no sólo las tasas de interés y los honorarios que cobra un acreedor por revisar y elaborar los documentos.

5 Explicar cómo se pueden utilizar las relaciones de negocios para financiar a una pequeña empresa.

Proveedores de negocios y acreedores que toman activos como garantía

Las empresas que tienen tratos de negocios con una nueva empresa podrían ser fuentes de fondos para financiar inventarios y equipo. Tanto los mayoristas como los fabricantes de equipo y los proveedores pueden otorgar crédito comercial (cuentas por pagar) o préstamos para adquirir o arrendar equipo.

Cuentas por pagar (crédito comercial)
Financiamiento proporcionado por un proveedor de inventario a una empresa determinada.

CUENTAS POR PAGAR (CRÉDITO COMERCIAL) El crédito que conceden los proveedores a una empresa incipiente es de gran importancia. De hecho, el crédito comercial (o mercantil) es la fuente de financiamiento a corto plazo que más utilizan las pequeñas empresas. Las **cuentas por pagar (crédito comercial)** son de corta duración, el periodo de crédito acostumbrado es de 30 días. Por lo común, este tipo de crédito se refiere a una cuenta de apertura no asegurada. El proveedor (vendedor) le envía mercancía a la empresa compradora; el comprador prepara entonces una cuenta por pagar por el monto de la compra.

La cantidad de crédito comercial disponible depende del tipo de empresa y de la confianza que el proveedor le tenga a ésta. Por ejemplo, los mayoristas de anteojos para sol, una línea de productos muy de temporada, a menudo les otorgan crédito a los minoristas concediéndoles plazos de pago amplios sobre las ventas efectuadas al inicio de la temporada. Estos minoristas, a su vez, les venden a sus clientes durante la temporada y hacen la mayoría de sus pagos a los mayoristas después de que han hecho la venta y cobrado el dinero correspondiente. Por consiguiente, el minorista obtiene efectivo de sus ventas antes de pagarle al mayorista. Sin embargo, lo más frecuente es que una empresa les tenga que pagar a los proveedores antes de recibir el efectivo de sus clientes. De hecho, esto puede ser un problema serio para las pequeñas empresas, sobre todo para aquellas que les venden sus productos o servicios a empresas grandes. (Este tema se abordará en una discusión sobre la administración de activos en el capítulo 22.)

Préstamo para equipo
Préstamo a plazo que le hace un vendedor de maquinaria a la empresa que la utiliza.

PRÉSTAMOS Y ARRENDAMIENTO DE EQUIPO Algunas pequeñas empresas, como los restaurantes, utilizan un equipo adquirido sobre una base a plazos por medio de un **préstamo para equipo.** Este tipo de préstamo suele exigir un pago inicial de 30 a 35 por ciento, y el periodo del contrato normalmente es de tres a cinco años. El fabricante o proveedor del equipo suele conceder crédito mediante un contrato condicional de venta (o prenda) sobre el equipo. Durante el periodo de vigencia del préstamo, el equipo no puede servir como garantía para otro préstamo.

En lugar de solicitar dinero de los proveedores para comprar equipo, un número cada vez mayor de pequeñas empresas está comenzando a arrendarlo, en especial computadoras, fotocopiadoras y aparatos de fax. Los arrendamientos suelen ser de 36 a 60 meses, y cubrir 100 por ciento del costo del activo que se arrienda, con una tasa de interés fija que se incluye en los pagos del alquiler. Sin embargo, los fabricantes de computadoras y maquinaria industrial que trabajan muy de cerca con los bancos o las instituciones financieras, por lo general, se muestran receptivos a la idea de estructurar paquetes de arrendamiento adaptados a las necesidades particulares de sus clientes.

Se calcula que en Estados Unidos 80 por ciento de las empresas arrienda parte o todo el equipo que necesita. Las tres razones para explicar la creciente popularidad del arrendamiento que se suelen dar son: 1) el efectivo de la empresa queda libre para otros propósitos; 2) se pueden usar las líneas de crédito disponibles (una forma de préstamo bancario que se discutió antes en este capítulo) para otros propósitos y 3) el arrendamiento protege contra la obsolescencia del equipo.

Aunque el arrendamiento es ciertamente una opción que se debe tomar en cuenta para financiar la adquisición del equipo necesario, un emprendedor no se debe limitar a suponer simplemente que el alquiler es siempre la decisión correcta. El propietario de una empresa puede hacer una buena elección sólo después de comparar con cuidado los intereses cobrados sobre un préstamo con el costo de los intereses implícitos de un arrendamiento, de calcular las consecuencias fiscales del arrendamiento en comparación con las del préstamo y de analizar el factor de obsolescencia. Asimismo, el propietario debe tener cuidado de no contratar tanto equipo que se le dificulte cumplir con los plazos o pagos del arrendamiento.

PRÉSTAMO CON ACTIVOS COMO GARANTÍA Como lo indica el nombre, un **préstamo con activos como garantía** es una línea de crédito cuya garantía principal son los activos, como cuentas por cobrar, inventarios o ambos. El acreedor se protege adelantando sólo un porcentaje del valor de los activos de una empresa, por lo general de 65 a 85 por ciento, contra las cuentas por cobrar y hasta 55 por ciento contra los inventarios. Otras garantías para un préstamo de este tipo pueden ser los activos como el equipo (si no es arrendado) y los bienes inmuebles. Estos préstamos son una opción viable para empresas jóvenes, en crecimiento, atrapadas por una escasez de flujo de efectivo.

Préstamo con activos como garantía
Línea de crédito garantizada por activos del capital de trabajo.

De las diversas categorías de préstamos con activos como garantía, la que se utiliza con mayor frecuencia es el factoraje. El **factoraje** es una opción con la que una empresa puede disponer de efectivo antes de que los clientes paguen las cuentas por cobrar. Esta opción consiste en que un factor (a menudo una empresa que es propiedad de un conglomerado bancario) compra las cuentas por cobrar y le entrega a la empresa de 70 a 90 por ciento del importe de la facturación. Sin embargo, la institución de factoraje o factor tiene la opción de negarse a adelantar dinero por cualquier factura que considere dudosa. El factor cobra honorarios por sus servicios, que por lo general son de dos por ciento del valor de las cuentas por cobrar y un cargo por intereses sobre el dinero anticipado al cobro de las cuentas por cobrar. Los intereses por este concepto pueden variar de dos a tres por ciento sobre la tasa prime.

Factoraje
Obtención de efectivo con la venta de cuentas por cobrar a otra empresa.

Inversionistas de capital privado

6 Describir los dos tipos de inversionistas de capital privado que ofrecen financiamiento a la pequeña empresa.

A lo largo de la última década, los mercados de capital privado han sido la fuente de financiamiento de más rápido crecimiento para las iniciativas que tienen potencial para llegar a convertirse en negocios de importancia. Para un emprendedor, estas fuentes se ubican dentro de dos categorías: ángeles de negocios y capitalistas de riesgo.

ÁNGELES DE NEGOCIOS Los **ángeles de negocios** son personas particulares que invierten en empresas que se encuentran en su primera etapa.[10] Son la fuente más antigua y grande de capital para los emprendedores cuyas empresas se encuentran en su primera etapa. El término *ángel* se originó a principios de la primera década de 1900, refiriéndose a los inversionistas de Broadway que hacían inversiones riesgosas para respaldar a las producciones teatrales.[11] Este tipo de financiamiento se ha llegado a conocer como **capital de riesgo informal**, porque no existe un mercado establecido en el que los ángeles de negocios inviertan con regularidad.

Ángeles de negocios
Individuos que invierten en las iniciativas de negocio de otras personas.

Capital de riesgo informal
Fondos que proporcionan individuos particulares acaudalados (ángeles de negocios) a iniciativas de negocio de alto riesgo.

La mayoría de estas personas se volvió millonaria por su propio esfuerzo, y tiene gran experiencia de negocios y empresarial. Algunos de los ángeles de negocios más conocidos son Ken Oshman, fundador de Rolm Corporation; Paul Allen, cofundador de Microsoft Corporation y Warren Musser, fundador de Safeguard Scientifics. Estos tres individuos por sí solos han ayudado a financiar un numeroso grupo de nuevas empresas. Pero algo todavía más importante es el incontable número de inversionistas privados en todo Estados Unidos que, sin fanfarrias, invierten cada año miles de millones en nuevas empresas. En 2004, por ejemplo, varios millones de ángeles invirtieron un total de $22,500 millones.[12]

Los ángeles de negocios suelen hacer inversiones hasta cierto punto pequeñas, más de 80 por ciento de ellos invierte en empresas de nueva creación, con menos de 20 empleados. Invierten en el área de su localidad, por lo común a no más de 80 kilómetros del sitio en que viven. Algunos limitan sus inversiones a industrias en que han tenido experiencia, mientras que otros invierten en una amplia variedad de sectores industriales. Por ejemplo, Terry Stevens, un empresario exitoso que se convirtió en ángel de negocios, ha invertido en restaurantes, en una compañía de artículos deportivos, en una compañía de derechos y en una empresa de especialidades publicitarias.

Además de proporcionar el dinero necesario, los inversionistas privados con frecuencia contribuyen a las nuevas empresas con sus conocimientos prácticos. Debido a que muchas de esas personas sólo invierten en los tipos de negocios en los que han tenido experiencia, pueden ser muy exigentes. Además, basan su decisión de invertir primordialmente en el riesgo potencial y en el rendimiento sobre la inversión, más que en su relación personal con el emprendedor, a diferencia de los amigos y los miembros de la familia. Por consiguiente, el emprendedor debe tener cuidado al estructurar los términos de cualquier participación de este tipo de inversionistas.

La forma tradicional de encontrar inversionistas informales es mediante contactos con socios comerciales, contadores y abogados. Otra fuente de apoyo en la identificación de posibles inversionistas son otros empresarios. Además, en Estados Unidos ahora hay más de 150 redes formales de ángeles y alianzas con ángeles. Muchos de esos grupos organizan comidas de "propaganda rápida", que combinan los aspectos de una comida de poder y de cita rápida para reunirse.[13] Central Texas Network es un ejemplo de un grupo así; su sitio web lo describe como sigue:

> *The Central Texas Angel Network (CTAN) es una corporación sin fines de lucro dedicada a proporcionar oportunidades de inversión de calidad en las primeras etapas para los ángeles inversionistas acreditados en Central Texas, con el fin de ayudar, educar y conectar a empresas en la primera etapa de su crecimiento con información y asesores, con el propósito de recabar dinero y ayudarlas en su crecimiento. CTAN mide su éxito por la calidad del flujo de los tratos, la cantidad de dinero invertida, el número de empresas fondeadas y, por supuesto el ROI [rendimiento sobre la inversión] para los miembros.*[14]

Cualquier emprendedor que piense seriamente en solicitar dinero de un ángel de negocios primero debe visitar el sitio web de Angel Capital Association en http://www.angelcapitalassociation.org.

Si escucha los sabios consejos de Broca Blake y Tad Bryant, dos capitalistas de riesgo, eso también le puede ahorrar algunos dolores de cabeza cuando trate de recabar dinero de un ángel. Considere sus sugerencias.

- Encuentre algo que lo apasione.
- Véndase usted mismo como emprendedor. Los ángeles inversionistas están invirtiendo en usted y en el equipo, más que simplemente en la idea.
- Compruebe su concepto o sus ideas por medio de ventas. Los emprendedores a menudo tienen grandes ideas, pero no tienen clientes que paguen. A la mayoría de los inversionistas les agrada ver que las ideas están vendiendo, lo que reduce el riesgo de la inversión de un ángel.
- Haga propaganda con todos. Salga de su oficina y venda constantemente su idea.
- Conforme un equipo sólido en torno a su idea de negocios.
- Desarrolle un plan de negocios completo, con un atractivo resumen ejecutivo de una o dos páginas.
- Desarrolle una presentación en PowerPoint, contundente y convincente, de 20 minutos, que se pueda utilizar con capitalistas de riesgo, ángeles inversionistas y banqueros de inversión.
- Desarrolle una ventaja competitiva defendible.
- Desarrolle una proyección financiera de tres a cinco años, una valuación de la empresa y el rendimiento para los inversionistas.

Capitalistas de riesgo formales
Individuos que forman sociedades limitadas con el propósito de conseguir capital de riesgo de los grandes inversionistas institucionales.

FIRMAS DE CAPITAL DE RIESGO Además de los ángeles de negocios que proporcionan capital *informal* de riesgo, las pequeñas empresas pueden buscar también **capitalistas de riesgo formales**, grupos de individuos que forman sociedades limitadas con el propósito de conseguir capital de los grandes inversionistas institucionales, como planes de pensiones y fundaciones universitarias. Dentro del grupo, un capitalista de riesgo hace las veces de socio general de la empresa, mientras que los otros inversionistas constituyen los socios limitados. Como socios limitados, tales inversionistas tienen el beneficio de una responsabilidad limitada.

El capitalista de riesgo reúne una cantidad predeterminada de dinero, llamado *fondo*. Una vez que los inversionistas han comprometido el dinero, el capitalista de riesgo examina y evalúa las oportunidades de inversión en nuevos negocios de alto potencial en la etapa inicial y en empresas ya existentes. Por ejemplo, Sevin Rosen Funds, de Dallas, Texas, recabó $600 millones para el Sevin Rosen Fund VIII. Después el dinero se utilizó para invertir en un portafolio de empresas.

A cambio de su inversión, el capitalista de riesgo obtiene el derecho de poseer un porcentaje de la empresa del emprendedor. Para llegar a un acuerdo acerca del porcentaje exacto de propiedad, a menudo se requieren considerables negociaciones. Los aspectos principales son la rentabilidad esperada de la empresa en los años futuros, y la tasa de rendimiento requerida por el capitalista de riesgo. Una vez que se ha efectuado la inversión, el capitalista de riesgo supervisa cuidadosamente a la empresa, por lo general mediante un representante que forma parte del consejo de administración.

Vivir el sueño — Desafíos empresariales



© Grace Restaurant. Courtesy of JS² Communications

Muy rara vez es fácil recabar dinero de un ángel

Los emprendedores comentan que el cortejo a los posibles ángeles puede requerir mucho trabajo arduo, tiempo y costos, sin ninguna garantía. Neal Fraser, chef y copropietario del restaurante Grace en Los Ángeles, se reunió con algunos de sus primeros presuntos inversionistas en el espacio entonces desocupado en donde ahora opera su restaurante. Además de hacer visitas al restaurante, gastó $1,500 para organizar varias cenas para los inversionistas potenciales. Cuando nada de eso produjo los fondos para el inicio, se desalentó.

"Cuando empecé, no creía que podría salir adelante. La economía era realmente plana y era muy difícil lograr que las personas invirtieran en el restaurante", dice Fraser, de 36 años. "Era como pedirles a las personas que invirtieran en la construcción de iglús en el Caribe".

Pero fue persistente. Cuando se trató de cortejar a los inversionistas, adoptó una política de "cualquier medio que sea necesario", cualquiera, excepto ser descortés. Poco después del 11 de septiembre, Fraser les envió copias de su plan de negocios a 300 amigos y restauranteros, ofreciéndoles acciones en el restaurante a un precio de $25,000. Algunos convinieron en hacer inversiones menores, lo que él aceptó. Otros decían que estaban interesados, pero no hicieron ningún seguimiento. A algunos indecisos, Fraser les pedía un pago inicial de una tercera parte, para determinar su nivel de interés real. Mantuvo a otros al tanto del desarrollo de la obtención de fondos mediante un flujo de correos electrónicos y juntas, haciéndoles saber que la fecha límite para subir a bordo se acercaba.

Finalmente, reunió $950,000 de tres socios y 26 inversionistas limitados a lo largo de tres años. Y cuando las puertas del restaurante se abrieron al público en 2003, no todos los ángeles que le habían prometido dinero estaban a bordo. Algunos rezagados firmaban cheques mientras se servía el vino. Finalmente, celebridades, restauranteros, amigos, familiares y otras personas ajenas a la industria de alimentos se encontraban entre los primeros inversionistas del restaurante, que ahora produce alrededor de $2,500 millones de ingresos anuales. Fraser se niega a proporcionar información acerca de las utilidades de los inversionistas.

Fuente: Aja Carmichael, "The Money Game; In Search of an Angel", *Wall Street Journal*, 30 de enero de 2006, p. R4.

http://www.gracerestaurante.com

Casi siempre, las inversiones de los capitalistas de riesgo asumen la forma de deuda convertible o de acciones preferentes convertibles. De esta manera, los capitalistas de riesgo se aseguran de tener un derecho prioritario por encima de los propietarios y otros inversionistas de capital en caso de que se liquide la empresa, pero pueden convertir su inversión a acciones y beneficiarse con el incremento en el valor de la empresa, si tiene éxito. Estos inversionistas por lo general tratan de limitar la duración de su inversión a un periodo de entre cinco y siete años, aunque a menudo casi pasan 10 años antes de que puedan recobrar su dinero y retirarse.

Aunque el capital de riesgo como fuente de financiamiento recibe una cobertura significativa en los entornos de negocios, *pocas empresas pequeñas, en especial las de reciente creación, reciben alguna vez este tipo de fondos*. No más de uno o dos por ciento de los planes de negocios que recibe cualquier capitalista de riesgo se llega a fondear con el tiempo, una estadística que no es muy alentadora. Sin embargo, el hecho de no recibir fondos de un capitalista de riesgo no significa que la nueva iniciativa de negocios carezca de potencial. A menudo el problema es que la nueva empresa simplemente no es adecuada para el inversionista. Así que, antes de tratar de competir por el financiamiento por medio de capital de riesgo, un emprendedor debe determinar si la empresa y el equipo de administración son apropiados para un inversionista particular.

7 Distinguir entre los numerosos programas gubernamentales de préstamos disponibles para la pequeña empresa.

El gobierno

Algunos programas gubernamentales les proporcionan financiamiento a las empresas pequeñas. En Estados Unidos, durante la última década, los gobiernos federal y estatal han asignado crecientes cantidades de dinero, pero todavía limitadas, para financiar nuevos negocios. Asimismo, los gobiernos locales han incrementado su participación para proporcionar apoyo financiero a empresas de reciente creación en su jurisdicción. Sin embargo, aunque existan fondos disponibles, éstos no siempre son fáciles de conseguir; se requiere tiempo y paciencia de parte del emprendedor. A continuación se analizarán algunos de los programas gubernamentales de financiamiento más conocidos que ofrecen diversas dependencias de Estados Unidos.

LA SMALL BUSINESS ADMINISTRATION El gobierno federal de Estados Unidos tiene una larga historia de apoyo a nuevas empresas , sobre todo por medio de los programas y dependencias de la Small Business Administration (Oficina de la Pequeña Empresa, SBA). En su mayor parte la SBA no presta dinero, sino que sirve como aval de préstamos efectuados por instituciones financieras. Los cinco programas primarios de la SBA son el 7(a) Loan Guaranty Program, el Certified Development Company (CDC) el 504 Loan Program, el 7(m) Microloan Program, las sociedades de inversión en pequeñas empresas (SBIC) y el Small Business Innovative Research Program (SBIR).

Programa de Garantía de Préstamos 7(a) (Loan Guaranty Program)
Programa de préstamos que ayuda a las pequeñas empresas a obtener financiamiento mediante una garantía que proporciona la SBA.

Certified Development Company (CDC) 504 Loan Program
Programa de préstamos de la SBA que provee financiamiento a largo plazo para que las pequeñas empresas adquieran bienes inmuebles o maquinaria y equipo.

Programa de micro créditos 7(m)
Programa de préstamos de SBA que otorga préstamos a corto plazo, hasta de $35,000 a pequeñas empresas y a centros de atención infantil sin fines de lucro.

Sociedades de inversión en pequeñas empresas (SBIC)
Bancos de propiedad privada, regulados por la Small Business Administration, que conceden préstamos a largo plazo y/o capital a las pequeñas empresas.

Programa de Investigación Innovadora de la Pequeña Empresa (Small Business Innovative Research Program, SBIR)
Programa gubernamental que ayuda a financiar a las empresas que planean transformar una investigación de laboratorio en productos para su venta.

El Programa de Garantía de Préstamos (7(a) (Loan Guaranty Program)

El **7(a) Loan Guaranty Program** es el principal programa de préstamos comerciales de la SBA para ayudar a pequeñas empresas calificadas a obtener financiamiento, pero que podrían no cumplir las condiciones para conseguir préstamos comerciales por conducto de los canales de crédito tradicionales. Los préstamos los hacen acreedores privados, por lo general bancos comerciales, y pueden ser hasta por $750,000. La SBA garantiza 90 por ciento de los préstamos que no exceden los $155,000. En aquellos casos en que los préstamos exceden los $155,000, el porcentaje de garantía es de 85 por ciento. Para obtener un préstamo garantizado, una pequeña empresa debe presentar la solicitud correspondiente a un acreedor, por ejemplo un banco. Después de su revisión inicial, el acreedor remite la solicitud a la SBA. Una vez aprobado el préstamo por la SBA, el acreedor desembolsa los fondos. El dinero se puede utilizar para capital de trabajo, maquinaria y equipo, mobiliario y accesorios, terrenos y edificios, mejoras en los sitios arrendados y el refinanciamiento de deuda (en condiciones especiales). Los préstamos vencen a los 10 años en el caso de capital de trabajo y por lo común a los 25 años en el caso de activos fijos.

El Certified Development Company (CDC) 504 Loan Program

El **Certified Development Company (CDC) 504 Loan Program** (Programa de crédito para empresas certificadas de desarrollo (504)) ofrece financiamiento a largo plazo, a una tasa fija, para que las pequeñas empresas adquieran bienes inmuebles o maquinaria y equipo para su ampliación o modernización. En este caso el acreedor es una empresa certificada de desarrollo, financiada por la SBA. El deudor debe aportar 10 por ciento del costo de la propiedad, y obtener la cantidad restante de un banco y de una empresa certificada de desarrollo con fondos de la SBA.

El Programa de Micro Créditos 7(m)

El **7(m) Microloan Program** otorga préstamos a corto plazo hasta por $35,000 a pequeñas empresas y centros de atención infantil sin fines de lucro para capital de trabajo o para la compra de inventarios, suministros, mobiliario, aditamentos y maquinaria y equipo. La SBA hace o garantiza un préstamo a un intermediario que, a su vez, concede el micro préstamo al solicitante. Como beneficio adicional, el acreedor les proporciona a sus deudores de micro préstamos apoyo y programas de capacitación de negocios.

Sociedades de inversión en pequeñas empresas

Las **sociedades de inversión en pequeñas empresas (SBIC)** son bancos de propiedad privada que conceden préstamos a largo plazo y/o capital a pequeñas empresas. La SBA autoriza a las SBIC y las regula y a menudo obtienen de la SBA una parte considerable de su capital a tasas de interés atractivas. Las SBIC invierten en empresas con menos de 500 empleados, un capital de no más de $18 millones y con utilidades después de impuestos que no exceden $6 millones durante los dos años más recientes.

Programa de Investigación Innovadora de la Pequeña Empresa (Small Business Innovative Research Program, SBIR)

El **Small Business Innovative Research Program (SBIR)** ayuda a financiar a las pequeñas empresas que planean transformar una investigación de laboratorio en productos para su venta. Este programa aplica el criterio de basarse menos en la rentabilidad potencial de un nuevo negocio, que en la probabilidad de que la empresa proporcione un producto de interés para una dependencia federal específica.

APOYO DE LOS GOBIERNOS LOCAL Y ESTATAL Los gobiernos estatal y local se han hecho más activos en el financiamiento de nuevos negocios. La naturaleza del financiamiento varía, pero cada programa suele enfocarse en aumentar otras fuentes de financiamiento. Los siguientes son algunos ejemplos de esos programas.

1. El gobierno de la ciudad de Des Moines, Iowa, estableció en Golden Circle Loan Guarantee Fund para garantizar préstamos bancarios hasta de $250,000 a las pequeñas empresas.
2. Rhode Island ofrece programas de financiamiento vinculados con el crecimiento en el trabajo.
3. La New Jersey Economic Development Authority otorga préstamos a los propietarios de empresas a la tasa del Tesoro de Estados Unidos, significativamente más baja que las tasas de interés que por lo común cobran los bancos.
4. La Colorado Housing and Finance Authority otorga préstamos para la compra de equipo y bienes inmuebles, con pagos iniciales tan bajos como 15 por ciento y hasta 20 años para reembolsar el préstamo.

La mayoría de esos préstamos se hace en combinación con un banco, lo que permite que el banco acepte préstamos de mayor riesgo para los empresarios que podrían no calificar para el financiamiento tradicional. "Y algunos préstamos tienen un requerimiento de un pago inicial más bajo", explica Donna Holmes, directora del Penn State Small Business Development Center en University Park. "El banco se puede hacer cargo de 50 por ciento, el programa estatal de 40 por ciento y el deudor sólo debe recabar 10 por ciento; con un préstamo bancario directo, el banco podría estar buscando 20 o 25 por ciento".[16]

Aun cuando esos programas del gobierno pueden ser atractivos para un emprendedor, con frecuencia están diseñados para mejorar a industrias específicas o para facilitar ciertas metas de la comunidad. En consecuencia, usted necesita determinar si un programa está sincronizado con sus objetivos de negocios específicos.

INSTITUCIONES FINANCIERAS DE APOYO A LA COMUNIDAD Las **instituciones financieras de apoyo a la comunidad** son acreedores que sirven a comunidades de bajos ingresos y reciben fondos de fuentes federales, estatales y privadas. Estas instituciones se han convertido cada vez más en una fuente de financiamiento para empresas pequeñas que en otras condiciones tendrían muy poco o ningún acceso a fondos para poder comenzar. Por lo general, los acreedores que viven en la comunidad proporcionan capital a empresas que no pueden atraer a inversionistas externos, no tienen el potencial de crecimiento espectacular que exigen los capitalistas de riesgo, pero que sí tienen el potencial de obtener utilidades modestas, servir a la comunidad y crear empleos. Un ejemplo de este tipo de institución es el Delaware Valley Reinvestment Fund, que financia a pequeñas empresas en el área del centro de la ciudad de Filadelfia.

Institución financiera de apoyo a la comunidad
Acreedor que utiliza fondos de fuentes federales, estatales y privadas para financiar empresas pequeñas en comunidades de bajos ingresos.

En dónde más se debe buscar

8 Explicar cuándo las empresas grandes y las ofertas públicas de venta de acciones pueden ser fuentes de financiamiento.

Las fuentes de financiamiento que se han descrito hasta ahora representan las vías principales de obtención de recursos para las empresas pequeñas. Las demás fuentes en general son menos importantes, pero un emprendedor no debe pasarlas por alto cuando busque financiamiento.

LAS GRANDES CORPORACIONES A veces las grandes corporaciones disponen de fondos para invertir en empresas más pequeñas cuando les interesa mantener una relación cercana con ese tipo de empresas. En la actualidad las empresas grandes participan más en el financiamiento y la asistencia técnica a empresas de menor tamaño. Por ejemplo, algunas empresas grandes de alta tecnología, prefieren invertir en empresas pequeñas que están desarrollando investigaciones sobre algo que les interesa, en lugar de hacer la investigación ellas mismas.

Un ejemplo de una corporación grande que invierte en pequeñas empresas es Coca-Cola. El propósito de las inversiones es desarrollar tecnologías que beneficien a las operaciones como el embotellado y la distribución. Coca-Cola espera también obtener utilidades cuando estas empresas comiencen a cotizar en la bolsa. El programa, que se relaciona con una subsidiaria totalmente controlada llamada Fizzion, es parte de un esfuerzo por convertir a Coca-Cola en una empresa más innovadora. Al involucrar a los empleados en empresas de nueva creación, la corporación les puede dar a los gerentes "un sentido real de lo que significa trabajar para cumplir con fechas límite de entrega y de dinero", dice Chris Lowe, presidente de Fizzion. Aunque las grandes empresas también se enfrentan a estos problemas, "no son del mismo carácter o clase", dice Lowe.[17]

VENTA DE ACCIONES Otra manera de obtener capital es vendiendo acciones a inversionistas individuales externos, ya sea por medio de una colocación privada o de una venta pública. Sin

embargo, puede ser difícil encontrar accionistas externos cuando una nueva empresa es desconocida y no hay un mercado listo para manejar sus valores. En la mayoría de los casos una empresa, para tener éxito en la venta de acciones, debe tener un historial de rentabilidad antes de tratar de venderlas con éxito.

El hecho de que sea o no mejor obtener financiamiento de capital externo depende de las perspectivas a largo plazo de la empresa. Si existe la oportunidad de una considerable expansión sobre una base continua, y si otras fuentes son inadecuadas, el propietario puede tener razón al decidir invitar a otros a compartir su propiedad. Ser propietario de una parte de una empresa grande puede ser más rentable que ser propietario de una empresa pequeña.

Colocación privada
Venta de acciones de capital de una empresa a individuos seleccionados.

Colocación privada Una forma en que las acciones se pueden vender es mediante la **colocación privada,** en cuyo caso las acciones de la empresa se venden a individuos seleccionados, por lo general empleados de la empresa, conocidos del propietario, miembros de la comunidad local, clientes y proveedores. Cuando la venta de las acciones está restringida a una colocación privada, un emprendedor puede evitar muchos de los requisitos establecidos por las leyes del mercado de valores.

Oferta pública inicial (OPI)
Emisión de acciones que cotizarán en mercados financieros públicos.

Venta pública Cuando las pequeñas empresas, en general, las pequeñas empresas *más grandes*, colocan sus acciones a disposición del público, se le llama salir al público, o hacer una **oferta pública inicial (OPI).** La razón que se cita a menudo para una venta al público es la necesidad de capital de trabajo adicional.

Cuando una pequeña empresa emprende la venta de sus acciones al público, queda sujeta a una mayor regulación gubernamental, que se incrementó de forma impresionante después de la ola de escándalos desatada por empresas de propiedad pública como Enron, Tyco y WorldCom. En respuesta a las malversaciones corporativas de años recientes, el Congreso de Estados Unidos promulgó leyes, entre las que se incluye la Ley Sarbanes-Oxley, para monitorear con mayor cuidado a las empresas de propiedad pública. Esto ha significado un aumento importante en el costo de convertirse en una empresa cuyas acciones se venden al público, sobre todo para las empresas pequeñas. Asimismo, se requiere que las empresas de propiedad pública reporten sus resultados financieros trimestrales en los informes 10Q y anuales en los informes 10K a la Securities and Exchange Commission (SEC). La SEC revisa con cuidado estos informes antes de ponerlos a la disposición del público. En ocasiones los requisitos de la SEC pueden ser muy engorrosos.



Las acciones comunes u ordinarias también pueden venderse a empresas colocadoras que garantizan la venta de valores. La compensación y los honorarios que se pagan a las colocadoras suelen aumentar el costo de la venta de valores en esta forma. Los honorarios varían entre 20 y 25 por ciento del valor total de la emisión de acciones, o incluso más. Desde luego, los altos costos se deben a los elementos de incertidumbre y riesgo asociados con ofertas públicas de acciones de empresas pequeñas, relativamente desconocidas.

Hemos concluido nuestro estudio de lo que un emprendedor debe entender cuando busca financiamiento para una empresa, en cuanto a cómo pensar acerca de dicho financiamiento (capítulo 10) y las distintas fuentes de financiamiento que por lo general utlizan las pequeñas empresas (capítulo 11). Esperamos que nuestras explicaciones detalladas le ayuden a evitar los errores más comunes de los emprendedores cuando intentan conseguir financiamiento para hacer crecer su negocio o empresa.

Una mirada **RETROSPECTIVA**

1. Describir cómo la naturaleza de una empresa afecta sus fuentes de financiamiento.

- Hay cuatro factores básicos que determinan cómo se financia una empresa: 1) el potencial económico de la empresa, 2) el tamaño y la madurez de la empresa, 3) la naturaleza de los activos de la empresa y 4) la preferencia personal de los propietarios al considerar las ventajas y desventajas de financiarse con deuda con capital.
- Una empresa que tiene un alto potencial de crecimiento puede tener muchas más fuentes de financiamiento que otra que ofrece un buen estilo de vida para el propietario, pero muy poco en el sentido de un rendimiento atractivo para los inversionistas.
- El tamaño y la madurez de una empresa tienen un efecto directo sobre los tipos de financiamiento de que puede disponer.
- Los activos tangibles son una garantía sólida cuando una empresa solicita un préstamo bancario; los activos intangibles tienen poco valor como garantía.

2. Evaluar la decisión de financiarse con deuda o con capital.

- La decisión entre financiarse con deuda o con capital implica encontrar un equilibrio entre la rentabilidad potencial, el riesgo financiero y el control de los votos.
- Pedir dinero prestado en lugar de emitir acciones comunes (capital propio) crea el potencial de una tasa de rendimiento más alta para los propietarios, lo que les permite además retener el control de votos de la empresa, pero también los expone a un mayor riesgo financiero.
- Emitir acciones comunes en lugar de apoyarse en préstamos reduce el riesgo financiero, pero puede dar como resultado tasas de rendimiento más bajas para los propietarios y la pérdida de cierto control de votos, pero sí reduce su riesgo financiero.

3. Identificar las fuentes de financiamiento más comunes utilizadas al iniciar una nueva empresa.

- El emprendedor cuenta básicamente con tres fuentes de financiamiento durante el inicio de su empresa: 1) sus ahorros personales, 2) amigos y familiares y 3) tarjetas de crédito.
- Los ahorros personales son la fuente primaria de financiamiento del capital que se usa al iniciar un nuevo negocio; es poco probable que un banquero u otro acreedor le preste dinero a un negocio nuevo si el emprendedor no arriesga algo de su dinero.
- Los préstamos de amigos y familiares pueden ser la única fuente de financiamiento disponible, y a menudo es fácil y rápido obtenerlos, sin embargo, dichos préstamos pueden poner en peligro las relaciones más importantes para el emprendedor.
- El financiamiento mediante tarjetas de crédito es fácil de obtener, pero los costos por concepto de intereses son tan altos que en ocasiones pueden ser abrumadores.
- Sólo si las fuentes anteriores son inadecuadas, el emprendedor acudirá a canales de financiamiento más formales, como bancos e inversionistas externos.

4. Describir el proceso básico para adquirir y estructurar un préstamo bancario.

- Los banqueros otorgan préstamos comerciales en una de las siguientes tres formas: líneas de crédito, préstamos a plazo e hipotecas.
- Al conceder un préstamo, un banquero considera siempre "las cinco 'C' del crédito": 1) el *carácter* del deudor, 2) la *capacidad* del deudor para pagar el préstamo, 3) el *capital* que el deudor está invirtiendo en el nuevo negocio, 4) las *condiciones* de la industria y la economía y 5) la garantía disponible (el colateral) para asegurar el préstamo.
- La obtención de un préstamo bancario requiere cultivar una relación con un banquero y la venta personal, incluida una presentación que aclare: 1) cuánto dinero se necesita, 2) qué es lo que el nuevo negocio va a hacer con el dinero, 3) cuándo se necesita el dinero y 4) cuándo y cómo se pagará el préstamo.
- El acreedor podría solicitar otra información financiera detallada, incluidos tres años de los estados financieros históricos de la empresa, sus estados financieros proforma y los estados financieros personales del deudor, que muestren a cuánto asciende su valor neto y el ingreso anual estimado.
- El emprendedor debe evaluar con cuidado los bancos disponibles antes de elegir uno y basar su decisión en factores como la ubicación del banco, la diversidad de servicios que proporciona y las políticas de crédito del banco.
- Al negociar un préstamo bancario, el propietario debe estudiar los términos en que se lo otorgarán entre los que suelen incluirse las tasas de interés, la fecha de vencimiento del préstamo, el calendario de pagos y las cláusulas del préstamo.

5. Explicar cómo se pueden utilizar las relaciones de negocios para financiar una pequeña empresa.

- Los proveedores de la empresa pueden ofrecer crédito comercial (cuentas por pagar), lo que constituye la fuente de financiamiento a corto plazo que más utilizan las pequeñas empresas.
- Los proveedores también ofrecen préstamos y arrendamiento de equipo, lo que permite a las empresas pequeñas utilizar un equipo que se compra sobre una base a plazo.
- Los préstamos con activos como garantía son una forma de financiamiento garantizado con activos de capital de trabajo, como cuentas por cobrar e inventarios.

6. Describir los dos tipos de inversionistas de capital privado que ofrecen financiamiento a la pequeña empresa.

- Los ángeles de negocios son individuos privados que suelen tener alguna o mucha experiencia como empresarios, con la cual contribuyen a otras iniciativas de negocio.
- Los capitalistas de riesgo formales son grupos de individuos que forman sociedades limitadas con el propósito de obtener capital de grandes inversionistas institucionales, como planes de pensiones y fundaciones universitarias.

7. Distinguir entre los numerosos programas gubernamentales de préstamos disponibles para la pequeña empresa.

- El gobierno federal de Estados Unidos ayuda a las nuevas empresas a iniciar por medio de los programas y dependencias de la Small Business Administration (SBA), que incluyen el 7(a) Loan Guarantee Program, el Certified Development Company (CDC) 504 Loan Program, el 7(m) Microloan Program, las sociedades de inversión en pequeñas empresas (SBIC) y el Small Business Innovative Research Program (SBIR).

- Los gobiernos estatales y locales financian nuevas empresas en diversas formas, aunque los programas suelen enfocarse en aumentar otras fuentes de financiamiento.
- Las instituciones financieras de apoyo a la comunidad son acreedores que utilizan fondos federales, estatales y privados para atender a comunidades de bajos ingresos y a pequeñas empresas que, de otra manera, tendrían muy poco o ningún acceso a fondos para poder iniciar.

8. Explicar cuándo las empresas grandes y las ofertas públicas de venta de acciones pueden ser fuentes de financiamiento.

- Las empresas grandes pueden financiar a empresas de menor tamaño cuando les interesa tener una relación cercana con ellas.
- La venta de acciones, ya sea en forma de colocación privada o de venta al público, pueden proveer de capital a algunas nuevas empresas de alto potencial.

Términos CLAVE

rendimiento sobre los activos, p. 301
rendimiento sobre el capital, p. 303
línea de crédito, p. 308
contrato de crédito revolvente, p. 309
préstamos a plazo, p. 309
crédito prendario, p. 310
hipotecas sobre bienes inmuebles, p. 310
tasa prime, p. 311
LIBOR (tasa de oferta interbancaria de Londres), p. 311
pago anticipado único (*balloon payment*), 313
cláusulas del préstamo, p. 313
responsabilidad limitada, p. 313
cuentas por pagar (crédito comercial), p. 314
préstamo para equipo, p. 314
préstamo con activos como garantía, p. 315
factoraje, p. 315
ángeles de negocios, p. 315
capital de riesgo informal, p. 315
capitalistas de riesgo formales, p. 316
7(a) Loan Guaranty Program, p. 318
Certified Development Company (CDC) 504 Loan Program, p. 318
Programa de micro créditos 7(m), p. 318
Sociedades de inversión en pequeñas empresas (SBIC), p. 318
Small Business Innovative Research Program (SBIR), p. 318
institución financiera de apoyo a la comunidad, p. 319
colocación privada, p. 320
oferta pública inicial (OPI), p. 320

Preguntas para ANÁLISIS

1. ¿Cómo afecta la naturaleza de una empresa sus fuentes de financiamiento?
2. ¿En qué sentido la deuda difiere del capital?
3. Explique los tres criterios de equilibrio que guían la selección entre el financiamiento con deuda y el financiamiento con capital.
4. Suponga que está iniciando un negocio por primera vez. ¿Cuáles considera que serán los obstáculos personales más grandes para obtener fondos para la nueva empresa? ¿Por qué?
5. Si estuviera iniciando un nuevo negocio, ¿en dónde empezaría a buscar capital?
6. Explique en qué forma el crédito comercial y los préstamos para equipo pueden proporcionar fuentes de capital inicial.
7. a) Describa los diferentes tipos de préstamos que otorga un banco comercial.
   b) ¿Qué necesita saber un banquero para decidir si puede otorgar un préstamo?
8. Distinga entre el capital de riesgo informal y el capital de riesgo formal.
9. ¿En qué formas el gobierno federal de Estados Unidos ayuda a las empresas pequeñas con el financiamiento inicial?
10. ¿Qué consejo le daría a un emprendedor que trata de financiar un nuevo negocio?

Usted **DECIDE**

SITUACIÓN 1

David Bernstein necesita apoyo para financiar su empresa Access Direct, Inc., ubicada en Lodi, Nueva Jersey, con seis años de antigüedad y valuada en $3.5 millones. "Estamos listos para subir al siguiente nivel", dice Bernstein. "Pero no estamos seguros de la dirección que debemos tomar." Access Direct repara y después les vende equipos de cómputo usados a las corporaciones; está buscando hasta dos millones de dólares para poder expandirse. "Hemos considerado a capitalistas de riesgo, inversionistas individuales o bancos", dice Bernstein, que es propietario de la empresa junto con cuatro socios.

Pregunta 1 ¿Qué piensa de la perspectiva de Bernstein para conseguir capital con el fin de "subir al siguiente nivel"?

Pregunta 2 ¿Qué consejo le daría a Bernstein respecto a lo apropiado o inapropiado de ciertas fuentes de financiamiento en su situación?

SITUACIÓN 2

Carter Dalton está muy adelantado en su proyecto de iniciar una nueva empresa, Max Inc. Ha proyectado una necesidad inicial de capital de $350,000. Piensa invertir $150,000 él mismo y solicitar, ya sea un préstamo de $200,000, o encontrar un socio que compre acciones de la empresa. Si Dalton pide prestado el dinero, la tasa de interés será de seis por ciento. Si, en cambio, puede encontrar a alguien que invierta capital, espera tener que ceder 60 por ciento de las acciones de la empresa. Dalton ha pronosticado utilidades de alrededor de 16 por ciento de utilidad de operación sobre los activos totales de la empresa.

Pregunta 1 Compare las dos opciones financieras en términos del rendimiento proyectado sobre la inversión de capital del propietario. Pase por alto cualquier efecto de los impuestos al ingreso.

Pregunta 2 ¿Qué pasaría si Dalton se equivoca y la empresa sólo gana cuatro por ciento en utilidad de operación sobre sus activos totales?

Pregunta 3 ¿Qué debe tomar en cuenta Dalton al elegir una fuente de financiamiento?

SITUACIÓN 3

Steve Mack es presidente de Griggs Products, una estampadora de metales con sede en San Antonio, Texas. Tiene una relación de varios años con su banquero. Pero su empresa se ha enfrentado recientemente a dificultades financieras, y el banco está exigiendo que Mack garantice personalmente la totalidad de los préstamos de la empresa. Mack preferiría no hacerlo, pero no está seguro de tener otra elección

Pregunta 1 ¿Mack se debería sentir sorprendido por la exigencia del banco de una garantía personal? ¿Por qué?

Pregunta 2 ¿Qué le aconsejaría a Mack que hiciera?

EJERCICIOS

1. Entreviste al propietario de una pequeña empresa local para determinar cómo obtuvo los fondos con los que inició su negocio. Asegúrese de formular las preguntas de modo que no sean demasiado personales, y no pida que le informe de cantidades específicas en dinero. Elabore un breve informe de sus resultados.
2. Entreviste a un banquero local para preguntarle por las políticas de crédito para empresas pequeñas. Pídale que le comente sobre la importancia que tienen los planes de negocios para la decisión del banco de prestar dinero. Elabore un breve informe de sus resultados.
3. Revise los ejemplares recientes de las revistas *Entrepreneur* o *Inc.* e informe al grupo acerca de los arreglos financieros de las empresas que se citan en ellas.
4. Entreviste a un accionista o un analista de inversiones sobre sus puntos de vista respecto a la venta de acciones comunes de una pequeña empresa. Redacte un breve informe de sus resultados.

Actividades en INTERNET

1. Como se ha señalado en este capítulo, en Estados Unidos varios programas de préstamos gubernamentales ofrecen financiamiento para empresas pequeñas. Para saber más acerca de los programas de préstamos de la Small Business Administration, una de las fuentes más conocidas de préstamos gubernamentales, vaya al sitio web http://www.sba.gov. Elija "Small Business Planner" y después "Finance Start-Up". Baje para encontrar "Loan and Funding Information".

a) ¿Qué programas estándar de préstamos ofrece la SBA?

b) Siga buscando en el sitio de la SBA para determinar cuáles préstamos con propósito especial ofrece la SBA y cuál es el propósito de cada préstamo.

2. Vaya al CCH's Business Owner's Toolkit en http://www.toolkit.com/ small_business_guide/sbg.aspx?nid=P10_2000 y encuentre el contenido relacionado con los puntos básicos del financiamiento de mediante deuda en comparación con el financiamiento mediante capital. ¿Cuáles son las opciones más comunes para el financiamiento de capital de las pequeñas empresas?

3. Aunque las ofertas públicas iniciales (OPI) pueden no ser válidas para muchas empresas pequeñas, algunas un poco más grandes pueden colocar sus acciones a disposición del público en general. Para saber más acerca de las OPI, visite el siguiente sitio web: http://www.entrepreneur.com/growyourbusiness/howtoguides/articles81394.html. Explique los pasos básicos en un calendario promedio para una oferta pública inicial, como se describe en ese sitio web.

Caso 11

Mi propio dinero (p. 642)

En este caso se estudian los tipos de financiamiento empleados por muchos emprendedores cuando inician sus negocios; en específico se atiende el uso del financiamiento personal y mediante préstamos y su uso en el financiamiento con el mínimo de recursos propios.

Casos opcionales

Caso 4, Mo's Chowder, p. 635

Caso 8, Silver Zephyr Restaurant, p. 635

Caso 23, Entender los estados financieros, segunda parte, p. 667

El plan de negocios

Los fundamentos

Como parte de la fundamentación de su plan de negocios, responda las siguientes preguntas relacionadas con el financiamiento de su empresa:

1. ¿Cuál es el monto del financiamiento total que necesita para iniciar la empresa?
2. ¿Cuánto dinero piensa invertir en la empresa? ¿Cuál es la fuente de la que obtendrá este dinero?
3. ¿Necesitará un financiamiento mayor a lo que piensa invertir personalmente?
4. Si necesita financiamiento adicional para iniciar, ¿cómo lo conseguirá? ¿Cómo se estructurará el financiamiento,¿deuda o capital? ¿Cuáles serán los términos para los inversionistas?
5. Con base en sus estados financieros proforma, ¿necesitará algún financiamiento adicional en el transcurso de los primeros cinco años de vida de la empresa? De ser así, ¿de qué fuente lo obtendrá?
6. ¿Cómo y cuándo dispondrá usted que los inversionistas recuperen su inversión?

Capítulo 12

El plan de la cosecha

Bajo los **REFLECTORES**

No es fácil alejarse de todo

Cuando Jay Butera le comentó a su contador que quería vender su empresa, el contador no se sorprendió.

"La puedes vender", me dijo mi contador, "pero dudo que te puedas alejar durante mucho tiempo. Los hombres como tú no se pueden detener. Vendes todo, te acuestas en la playa durante un año y después te llegas a sentir tan aburrido que te pones de pie de un salto y regresas con otra empresa. Lo veo todo el tiempo".

No creí una sola palabra de eso. Yo era diferente. ¿El aburrimiento un problema? ¡El aburrimiento sonaba a algo maravilloso! "Confía en mí", le dije. "Me puedo retirar en cualquier momento".

Estás hablando como un verdadero adicto", declaró él.

En el verano de 2003, le vendí la empresa a un grupo de inversionistas y firmé los documentos que, según pensaba, cambiarían mi vida. No experimenté el más mínimo arrepentimiento cuando me alejé. Por primera vez en décadas me sentía en paz.

Sólo para estar seguro de que era realmente libre, después de cerrar el trato, conduje 100 millas hasta la playa, caminé hasta el final del rompeolas y arrojé mi teléfono celular al Océano Atlántico con tal fuerza que me torcí el hombro. Me sentía glorioso. Hice planes para quedarme en la playa y no hacer absolutamente nada.

Sin embargo, la paz resultó ser algo fugaz. "¿Eso es todo lo que haremos el día de hoy?" empecé a pensar. Después vino la envidia, mientras pensaba en los nuevos propietarios al frente de mi empresa. ¿Lo harían mejor de lo que yo lo había hecho? Todo eso apenas después de unos cuantos días en la arena.

Ahora viene la parte realmente triste: una semana después, una bella mañana en compañía de mi esposa y mis hijos en la playa, me escabullí, encontré un café Internet, estuve en línea durante varias horas e inicié un nuevo negocio.

El plan de negocios fluyó con demasiada facilidad, como si mi mente subconsciente lo hubiera estado desarrollando todo ese tiempo. El doctor Jekyll estaba protestando, pero el señor Hyde estaba planeando el lanzamiento del siguiente producto. No fui capaz de decirle a mi esposa lo que había hecho, pero esa noche comentó que yo tenía un aspecto más feliz.

De manera que aquí estoy, al principio del círculo empresarial, empezando mi segundo trecho. Lo amo y lo maldigo todos los días. Creo que eso es exactamente lo que hago. Nadie puede cambiar su manera de ser por el simple hecho de firmar unos cuantos documentos. Y sí, me compré otro teléfono celular.



Fuente: Jay Butera, "Addicted to Startups", *Fortune Small Business,* octubre de 2006, p. 101.



Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. **Explicar la importancia de tener un plan de cosecha o de salida.**
2. **Describir las opciones disponibles para cosechar**
3. **Explicar las cuestiones relacionadas con la valuación de una empresa que está en cosecha y decidir el método de pago.**
4. **Aconsejar sobre cómo desarrollar un plan de cosecha eficaz.**

En los capítulos anteriores se habló del reconocimiento de oportunidades de negocio y del desarrollo de estrategias para aprovecharlas. Estas actividades son la piedra angular de todo lo que hace una empresa. Pero la historia no termina allí. La experiencia sugiere que un emprendedor que desarrolla una estrategia de negocios debe pensar en algo más que en solo iniciar (fundar o adquirir) y hacer crecer una empresa; el proceso emprendedor no termina hasta que los propietarios y cualesquiera otros inversionistas salen de la empresa y aprovechan el valor creado por ésta. Esta fase final, pero muy importante, se puede mejorar mediante un plan efectivo de cosecha o salida. ¡En otras palabras, la meta es crear valor durante la jornada emprendedora, haciendo una diferencia y *terminando bien*!

La importancia de la cosecha

1 Explicar la importancia de tener un plan de cosecha o de salida.

En épocas recientes ha habido un número sin precedente de oportunidades para que los emprendedores vendan sus empresas, así como un número récord de inversionistas que han adquirido empresas en la misma industria, para luego consolidarlas en una sola empresa más grande. Además, muchos emprendedores le están transfiriendo la propiedad a la siguiente generación de miembros de la familia que tienen un interés en la empresa.

George Walper de Spectrem Group, con sede en Chicago, que publica el reporte *Affluent Market Insights*, dice que más de 20 por ciento de los activos totales propiedad de individuos afluentes está en sus empresas de propiedad privada. "Y estamos empezando a ver que varios de ellos las venden", dice Walper. De hecho, el reporte ha encontrado que en cualquier día determinado, 1.7 millones de pequeñas empresas están a la venta en Estados Unidos.[1]

A la mayoría de los emprendedores no le agrada pensar en la cosecha, aun cuando hay pocos acontecimientos en la vida de un emprendedor, y de la empresa misma, que tengan mayor significado. En consecuencia, la decisión de cosechar a menudo es el resultado de un acontecimiento inesperado, quizá de una crisis, más que una estrategia bien concebida.

La **cosecha**, o **salida**, como se le llama a menudo, es el método que utilizan los empresarios e inversionistas para salir de la empresa y, en teoría, cosechar el valor de sus inversiones en la misma. Muchos emprendedores logran hacer crecer sus negocios, pero no desarrollan planes de cosecha efectivos. El resultado es que no pueden capturar todo el valor de la empresa en cuya creación trabajaron tan arduamente.

Cosecha (salida)
Proceso que utilizan los empresarios e inversionistas para cosechar el valor de una empresa cuando la dejan.

Un emprendedor debe comprender que la cosecha abarca más que la simple venta y salida de una empresa; significa capturar el valor (flujos de efectivo), reducir el riesgo y crear opciones para el futuro, la razón por la que se prefiere emplear el término *cosecha* en vez de *salida*. Además hay consideraciones personales no financieras para el emprendedor. Un propietario puede recibir mucho dinero por la empresa y aún así sentirse decepcionado con la cosecha si no está preparado para un cambio en su estilo de vida. Por consiguiente, un diseño cuidadoso de una estrategia de salida deliberada es tan esencial para el éxito personal del emprendedor, como para su éxito financiero.

El vocablo *éxito* tiene distintos significados para diferentes personas. En este capítulo se ofrecen sugerencias para lograr una cosecha "exitosa", cualquiera que sea su definición. Pero es un error definir el éxito sólo en términos de la cosecha, ya que también la jornada emprendedora debe ser exitosa. Así que a lo largo del capítulo, se alienta al lector a que piense en lo que significa para él la plabra *éxito*. Llegar al final de la jornada sólo para descubrir que su escalera estaba apoyada contra la pared equivocada es una de las tragedias de la vida.

La cosecha es de vital importancia tanto para los inversionistas de la empresa como para su fundador. Los inversionistas que aportan capital de alto riesgo, en especial los ángeles de negocios y los capitalistas de riesgo, suelen insistir en una estrategia de cosecha bien pensada. Comprenden que invertir dinero en una empresa es fácil, pero retirarlo ya no lo es tanto. Como resultado, el atractivo de una empresa para los inversionistas depende, en parte, de la disponibilidad de opciones de cosecha. Si los inversionistas no están convencidos de que habrá oportunidades para cosechar su inversión, es muy probable que no inviertan.

2 Describir las opciones disponibles para cosechar.

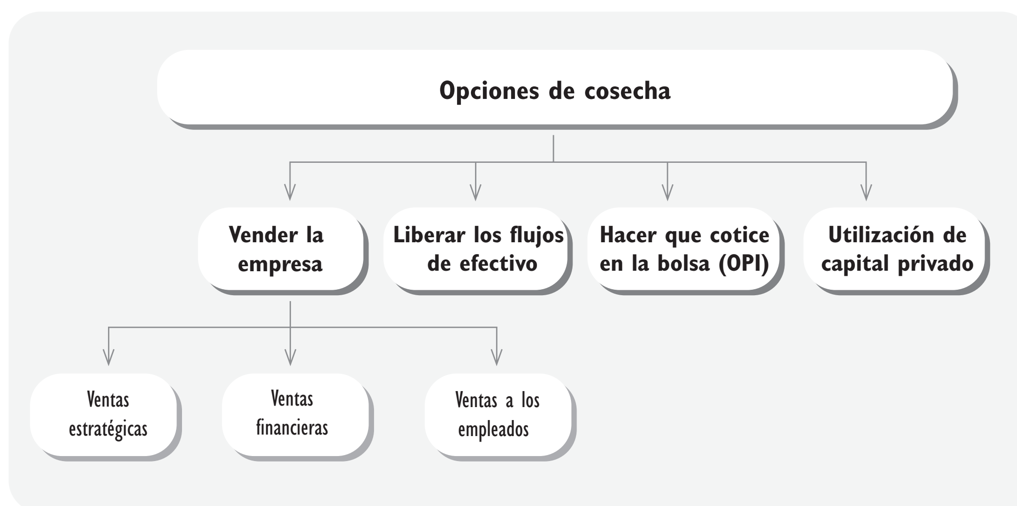
Métodos de cosecha en una empresa

Las cuatro formas principales de cosechar la inversión en una empresa de propiedad privada son: 1) vender la empresa, 2) liberar los flujos de efectivo de la empresa para sus propietarios, 3) ofrecer acciones al público por medio de una oferta pública inicial (OPI) y 4) hacer una colocación privada de las acciones. En la figura 12-1 se presentan de manera gráfica estas opciones.

Venta de la empresa

En cualquier estrategia de cosecha las cuestiones financieras relacionadas con la venta de una empresa incluyen cómo valuar a la empresa y cómo estructurar su venta. Con mucha frecuencia, la motivación de un empresario para vender su empresa tiene que ver con su retiro, la planeación de sus bienes y su deseo de diversificar su portafolio de inversiones.

Figura 12-1 *Métodos de cosecha de una empresa*



Desde su punto de vista: Vender una empresa

Scott Salmans

Aun cuando tal vez usted es un experto en la administración de su empresa, es altamente improbable que eso también lo convierta en un experto en la venta de una empresa. Le recomiendo encarecidamente que busque un socio de buena reputación, con el expertise y los conocimientos apropiados para ayudarlo en la venta de su empresa.

Aun cuando es cierto que la mayoría de los banqueros de inversión y los corredores de negocios no proporciona sus servicios de forma gratuita, usted hará algo más que recuperar los honorarios que le cobren en el precio de venta final de su empresa si ellos desempeñan bien su trabajo para posicionarla de manera que atraiga a los candidatos más adecuados para adquirir su valioso activo. Yo recibo más cartas de indagación de ventas de empresas que de cualesquiera requerimientos de los "corredores de negocios" con "socios" interesados en adquirir mi empresa. Mi experiencia ha demostrado tener éxito en la búsqueda de mi propio banquero de inversión mediante una serie de entrevistas de empresas que me refieren asesores de confianza que no tienen nada qué ganar, no importa cuál sea la empresa que yo haya elegido.

Recuerde, los honorarios son negociables. No haga un pago inicial excesivo, ya que es probable que esa pudiera ser la cantidad que pague si las cosas resultan mal. Busque a alguien apropiado entre los banqueros o corredores que se especializan en industrias y empresas de ciertos tamaños. Asegúrese de encontrar a esa persona apropiada, de lo contrario acabará pagando demasiado por un servicio del que muy bien habría podido prescindir.

Las operaciones de venta de empresas, para todo propósito práctico, se pueden reducir a tres tipos, con base en los motivos de los compradores: ventas a compradores estratégicos, ventas a compradores financieros y ventas a empleados. Un comprador estratégico se interesa en las sinergias que puede ganar al combinar dos o más empresas, un comprador financiero casi siempre se interesa en la empresa como un negocio autónomo y un comprador que es empleado de la empresa lo que le interesa primordialmente es conservar su empleo y participar en el éxito de la empresa. Enseguida se considera cada tipo de operación con mayor detalle.

VENTAS A COMPRADORES ESTRATÉGICOS Desde la perspectiva de un vendedor, el punto clave que se debe recordar acerca de una venta a un comprador estratégico es que el valor que tales compradores le asignan a una empresa depende de las sinergias que consideran que pueden crear al combinar la empresa adquirida con otras empresas complementarias. Puesto que el valor de una empresa para un comprador se deriva tanto de sus características para funcionar de manera autónoma, como por sus sinergias, los compradores estratégicos a menudo pagan un precio más alto que los compradores financieros, que valúan a la empresa como una entidad autónoma. Por consiguiente, en las adquisiciones estratégicas lo que más importa es el grado de ajuste estratégico entre la empresa de la que se cosechará y los otros intereses de negocios del comprador potencial. Si el presunto comprador es un competidor actual, y si la adquisición le proporcionaría ventajas competitivas, sostenibles, a largo plazo (como costos de producción más bajos o una calidad superior del producto), el comprador tal vez estará dispuesto a pagar un sobreprecio por la empresa.

VENTAS A COMPRADORES FINANCIEROS A diferencia de los compradores estratégicos, los compradores en las adquisiciones financieras buscan principalmente el potencial de una empresa autónoma para generar efectivo como su fuente de valor. A menudo, el valor que un comprador financiero espera aprovechar depende de estimular el crecimiento de las ventas en el futuro, reducir los costos, o de ambas cosas. Este hecho tiene una implicación importante para el propietario de la empresa que se va a adquirir. El comprador a menudo hará cambios en las operaciones de la empresa, lo que se traduce en mayores presiones para el personal, lo que resulta en despidos a los que podría objetar el propietario actual. Como resultado, las adquisiciones financieras no son populares entre muchos propietarios de pequeñas empresas.

En años anteriores la **compra apalancada** (**LBO**, por sus siglas en inglés), una adquisición financiera que implica un nivel muy alto de financiamiento de deuda, se volvió sinónimo de la **compra apalancada para disgregar**, en la cual los nuevos propietarios pagan la deuda rápidamente vendiendo los activos de la empresa adquirida. Con frecuencia, las adquisiciones se financiaban con $9 de deuda por cada $1 de capital, de ahí el nombre de *compra apalancada.*

Por ejemplo, Robert Hall, el ex propietario de Visador Corporation, le vendió su empresa a un comprador financiero en $67 millones. El comprador financió la adquisición como una compra apalancada, incurriendo en una considerable deuda para financiar la adquisición. El activo total y

Compra apalancada (LBO)
Compra financiada sobre todo con deuda, en la que se espera que los flujos de efectivo futuros de la empresa que se desea comprar sean suficientes para cubrir dicha deuda.

LBO para disgregar
Compra apalancada que consiste en la adquisición de una empresa con la intención de vender sus activos.

el pasivo y el capital de la empresa (calculados al millón más cercano) antes y después de la adquisición eran los siguientes:

	Antes de la venta	Después de la venta
Activo total	$18,000,000	$ 67,000,000
Pasivo total	$ 5,000,000	$ 60,000,000
Capital	13,000,000	7,000,000
Total de pasivo y capital	$18,000,000	$67,000,000

Las cifras de Visador antes y después de la venta difieren en dos aspectos importantes. En primer lugar, el activo total (y el pasivo y el capital totales) se incrementaron de $18 a $67 millones. En otras palabras, los fundadores de Visador habían invertido apenas poco más de $18 millones en la empresa durante sus años de propiedad hasta el momento de la adquisición. Sin embargo, el comprador estaba dispuesto a pagar $67 millones por la empresa.

En segundo, antes de la venta, los activos estaban financiados con 28 por ciento de deuda ($5 millones de deuda total ÷ $18 millones de activo total) en comparación con 90 por ciento de deuda ($60 millones de deuda total ÷ $67 millones de activo total) después de la venta. En consecuencia, la empresa estaba expuesta a un riesgo financiero significativamente mayor. Si las ventas disminuyen, la empresa tal vez no podrá pagar su deuda. Esto es típico de las compras apalancadas para disgregar.[2]

LBO para desarrollar
Compra apalancada que implica la adquisición de un grupo de empresas similares, con el propósito de convertilo en una empresa más grande.

En una época más reciente, la LBO para disgregar ha sido reemplazada por la LBO para desarrollar. Como lo sugiere su nombre, la **LBO para desarrollar** implica unir a un grupo de pequeñas empresas para crear una empresa más grande que a la larga podría cotizar en bolsa por medio de una oferta pública inicial. Los grandes inversionistas privados han refinado con éxito la LBO para desarrollar y hoy están ingresando en los mercados públicos de capital a niveles sin precedente.

El proceso comienza con la adquisición de una empresa, que después adquiere varias empresas más pequeñas que la complementan en alguna forma. Estas adquisiciones subsecuentes pueden ampliar su capacidad en empresas relacionadas completamente diferentes. La combinación recién formada funciona de manera privada más o menos durante cinco años, con el fin de establecer un historial de éxitos y después empieza a cotizar en mercados de valores. Estas adquisiciones siguen dependiendo considerablemente del financiamiento de deuda, pero en menor grado que las LBO para disgregar.

Adquisición por los directivos (MBO)
Compra apalancada en la cual los altos directivos de la empresa se convierten en importantes accionistas de la empresa adquirida.

Las LBO para desarrollar han ocurrido en varias industrias en donde con frecuencia operan empresas pequeñas, como servicios funerarios y distribuidores de automóviles. Esas LBO a menudo incluyen a los altos directivos como accionistas importantes de la empresa adquirida, en cuyo caso el acuerdo se conoce como **adquisición por los directivos** (**MBO**, por sus siglas en inglés). Una MBO puede contribuir en forma importante al desempeño de las operaciones de la empresa al incrementar el enfoque y la intensidad en la administración. Por consiguiente, una MBO es un medio potencialmente viable para transferir la propiedad de empresas tanto grandes como pequeñas. En el caso de muchas empresas, los directivos de una empresa tienen un poderoso incentivo para convertirse en propietarios, pero carecen de la capacidad financiera para hacerlo. Una MBO puede resolver este problema mediante la utilización del financiamiento con deuda, que a menudo suscribe en parte el propietario de la empresa.

Plan de propiedad de acciones para los empleados (ESOP)
Método por el cual una empresa se vende, ya sea en parte o en su totalidad, a sus empleados.

ESOP apalancada
Plan de propiedad de acciones para los empleados que se financia con dinero prestado.

VENTAS A LOS EMPLEADOS En Estados Unidos el Congreso estableció en 1974 los **planes de propiedad de acciones para los empleados** (**ESOP**, por sus siglas en inglés), que gradualmente han adoptado más de 10,000 empresas. Una vez establecido, un ESOP utiliza los fondos que los empleados aportan para su retiro con el fin de comprar acciones del propietario y colocarlas en un fideicomiso; a lo largo del tiempo, las acciones se distribuyen a los planes de retiro de los empleados. En una **ESOP apalancada**, las acciones se compran con dinero prestado. Para que las ESOP den resultado, es necesario que las empresas sean rentables y tengan buenos flujos de efectivo; de lo contrario, no podrían hacer los pagos necesarios al fideicomiso de la ESOP. Las empresas que cotizan en bolsa muy rara vez tienen ESOP, que son principalmente del dominio de las empresas privadas.[3]

Es común que un propietario inicie una ESOP vendiendo sólo una parte de la empresa. Pero incluso si el propietario vende todas sus acciones, todavía puede conservar el control de la empresa. Y una ESOP crea considerables ventajas fiscales para el vendedor. Por ejemplo, si un empresario vende por lo menos 30 por ciento de la empresa, los impuestos sobre las ganancias de capital se pueden diferir de manera indefinida en algunos casos.

Una motivación para vender una empresa a los empleados es crear un incentivo para que trabajen más, dándoles una parte de las utilidades. Sin embargo, el hecho de que los empleados sean propietarios no es una panacea. Aunque los defensores de esta estrategia aseguran que

Vivir el sueño Espíritu emprendedor e integridad

La máxima adquisición hecha por empleados


© Ion C. Diehl/PhotoEdit Inc.

Tom Schramski, un hombre de 53 años, de cabello oscuro y rostro redondo es un psicólogo convertido en hombre de negocios que vive en Tucson, Arizona. Hijo del propietario de una gasolinera en Minnesota, huyó cuando era joven al soleado suroeste después de "una mañana más de temperaturas inferiores a cero grados" atendiendo las bombas en la gasolinera de su padre. Allí obtuvo su título universitario y un doctorado en psicología, pensando en que establecería una práctica.

Pero la inquietud emprendedora era demasiado fuerte, y en 1980 se enteró de que el estado de Arizona estaba empezando a subcontratar el cuidado de personas con discapacidades y padecimientos mentales. A lo largo de los 15 años siguientes, Comunity Psychology & Education Cervices (CPES), como se conocía entonces la empresa, creció hasta convertirse en una operación floreciente, con $5.5 millones de ingresos anuales.

Sin embargo, para mediados de la década de los noventa, Schramski tenía poco más de cuarenta años de edad; estaba preparado para pensar en la liquidez y en una estrategia de salida eventual. Habló con un par de compradores estratégicos potenciales de CPES, quienes estaban interesados, incluso ansiosos, y comprendió que se podía alejar con un cheque de varios millones de dólares.

Pero algo no estaba bien y se encontró con que permanecía despierto por las noches. Sabía que esos compradores consolidarían las instalaciones; borrarían el nombre de la puerta de su oficina, si es que la mantenían abierta. Sin duda, despedirían a muchos de los empleados de CPES. "Mi perspectiva acerca de eso era, ¿cómo me sentiría cuando tuviera 80 años y mirara hacia atrás?" dice ahora. "Tenía empleados que habían estado conmigo 10 años o más. Ni siquiera podría mirarlos a la cara".

De manera que Schramski empezó a buscar una alternativa y en el proceso descubrió las ESOP. Después de una considerable investigación, decidió que una ESOP era lo mejor para él y para su empresa y en 1995 les empezó a vender la empresa a sus empleados, en etapas. Para 1998 había vendido todas sus acciones. En 2004 renunció totalmente a sus obligaciones como presidente.

¿Fue la elección apropiada? Por una parte, Schramski pagó un precio considerable por su decisión. Según lo requiere la ley, un valuador independiente hizo la valuación de CPES para la venta ESOP y le asignó un valor de $2.5 millones. Schramski cree que le habría podido vender la empresa a un comprador estratégico a un precio de $3.5 millones, aun cuando, por supuesto, no habría recibido las mismas deducciones de impuestos, que tenían un valor entre $200,000 y $300,000.

Por otra parte, sus empleados conservaron sus trabajos y CPES, ahora conocida como Community Provider of Enrichment Services, ya no se puede considerar una pequeña empresa. Sus ventas aumentaron de $5 millones en 1995 a $25 millones en 2004; la nómina ha aumentado de 250 a 775 empleados.

Fuente: John Case, "The Ultimate Employee Buy-In", *Inc*., diciembre de 2005, pp. 108-109.

http://www.cpes.com

los empleados se sienten más motivados por ser propietarios de la empresa, lo que es conducente a un mayor esfuerzo y a una reducción del desperdicio, el valor del mayor esfuerzo de los empleados que resulta del aumento en la motivación varía considerablemente de una empresa a otra. La venta de toda o parte de la empresa a los empleados funciona bien sólo si éstos tienen la mentalidad de un propietario, es decir, si no piensan en términos de trabajar de "9 a 5". Una ESOP es una opción para que el propietario pueda vender la empresa, pero si los empleados carecen de la mentalidad requerida, la estrategia no funcionará bien para la empresa en el futuro. Daniel Brogan, presidente de Earl Walls Associates, una firma de diseño e ingeniería que es propiedad de los empleados, ubicada en San Diego, explica: "Uno tiene que implementar [una ESOP] con la suficiente anticipación… El personal tiene que estar preparado mentalmente para hacerse cargo y administrar la empresa. Y es necesario seguir contratando gente que comparta una mentalidad de propietario".[4]

Liberación de los flujos de efectivo de la empresa

La segunda estrategia de cosecha implica el retiro ordenado de la inversión de los propietarios en forma de flujos de efectivo de la empresa. El proceso de retiro podría ser inmediato si los propietarios vendieran los activos de la empresa y suspendieran las operaciones. Sin embargo, para una empresa creadora de valor, que obtiene atractivas tasas de rendimiento para sus inversionistas, esto no tiene sentido desde el punto de vista económico. El simple hecho de que una empresa esté ganando altas tasas de rendimiento sobre sus activos indica que vale más como una empresa en funcionamiento que como una empresa muerta. De manera que el cierre de la empresa no es una opción racional desde el punto de vista económico. En vez de eso los propietarios podrían detener simplemente su crecimiento, ya que al hacerlo aumentarían los flujos de efectivo que se pueden devolver a los inversionistas.

En los primeros años de una empresa, por lo común todo el efectivo se dedica a su crecimiento. Por consiguiente, durante este periodo el flujo de efectivo es cero o, lo que es más probable, negativo, lo que requiere que sus propietarios busquen recursos externos para financiar el crecimiento futuro. A medida que la empresa madura y disminuyen las oportunidades para hacerla crecer, es frecuente que haya considerables flujos de efectivo disponibles para sus propietarios. En vez de reinvertir todo el efectivo en la empresa, los propietarios pueden empezar a retirarlo y, por tanto, a cosechar lo invertido. Si deciden adoptar este enfoque, se limitan a retener y reinvertir la cantidad de efectivo necesaria para mantener los mercados actuales y se esfuerzan poco, si es que lo hacen, para hacer crecer los mercados actuales o ampliarse a nuevos mercados.

La cosecha mediante el retiro del efectivo de una empresa tiene dos ventajas importantes: los propietarios pueden retener el control de la empresa mientras cosechan lo invertido, y no tienen que buscar un comprador ni incurrir en los gastos asociados con la consumación de una venta. Pero también hay desventajas. La reducción de la inversión cuando la empresa tiene valiosas oportunidades de crecimiento genera pérdidas de la creación de valor y esto podría hacer que la empresa no pudiera mantener su ventaja competitiva. El resultado final podría ser que sin querer se redujera el valor de la cosecha más abajo del valor potencial de la empresa como un negocio operable a largo plazo. Asimismo, una liquidación ordenada puede tener desventajas fiscales en comparación con otros métodos de cosecha. Por ejemplo, si una empresa simplemente distribuye el efectivo como dividendos, los ingresos se pueden gravar tanto por ser un ingreso corporativo como por ser un ingreso de dividendos personales de los accionistas. (Desde luego, esto no sería un problema para una empresa de propiedad única, una sociedad, una empresa de responsabilidad limitada o una corporación S.)

Por último, para el empresario que simplemente está cansado de las operaciones cotidianas, el retiro paulatino de los flujos de efectivo puede requerir demasiada paciencia. A menos que otras personas de la empresa estén calificadas para administrarla, esta estrategia puede estar destinada a fracasar.

Hacer que la empresa cotice en mercados de valores

Oferta pública inicial (OPI) La primera venta de acciones de una empresa al público.

El tercer método para cosechar lo invertido en una empresa es ofrecer al público una parte sustancial de sus acciones. Muchos emprendedores consideran el prospecto de una **oferta pública inicial (OPI)** como el mayor logro de su carrera, ya que las empresas involucradas en una OPI por lo general tienen un desempeño sobresaliente. Sin embargo, la mayoría de los emprendedores no entiende el proceso de una OPI, en particular cuando el hecho de cotizar en bolsa se relaciona con la cosecha y con el proceso real mediante el cual una empresa empieza a cotizar en bolsa.

LA OPI COMO UNA ESTRATEGIA DE COSECHA Una OPI ocurre cuando una empresa ofrece sus acciones al público, en vez de limitar su venta a los fundadores, amigos y miembros de la familia y a otros inversionistas privados. El propósito de este proceso, que se describe a continuación, es crear un mercado para la compra y venta de acciones. Antes de que las acciones coticen en público, hay un mercado en donde las acciones se pueden comprar y vender fácilmente y, por consiguiente, es difícil saber cuánto vale cada acción.

Las OPI tienen varios beneficios, incluidos los siguientes:

1. Una OPI es una forma de indicarles a los inversionistas que una empresa es un negocio de calidad y que es probable que tenga un buen desempeño en el futuro.[5]
2. Una empresa cuyas acciones cotizan en bolsa tiene acceso a un mayor número de inversionistas cuando debe reunir capital para hacerla crecer.
3. El hecho de cotizar en bolsa ayuda a crear un interés constante en la empresa y en su desarrollo continuo.
4. Las acciones que cotizan en bolsa son más atractivas para el personal clave, cuyos incentivos de pago incluyen acciones de la empresa.

Aun cuando hay varias razones para cotizar en bolsa, la razón primordial es reunir capital. En 80 por ciento de los casos, el dinero reunido de la venta al público de acciones de la empresa se utiliza para su expansión, para pagar la deuda e incrementar la liquidez de la empresa (efectivo). El otro 20 por ciento de las ofertas públicas resulta del deseo de los emprendedores de vender sus acciones.[6]

El hecho de que las acciones de la empresa coticen en bolsa les ofrece a los emprendedores un medio fácil de vender acciones, proporcionándoles una forma de que cosechen su inversión *eventualmente*. Decimos "eventualmente" porque no está permitido que los fundadores vendan sus acciones cuando la empresa empieza a cotizar en bolsa. Sin embargo, a lo largo del tiempo los empresarios pueden vender sus acciones y lo hacen, como una forma de retirar el efectivo de sus empresas. De manera que, aun cuando las OPI no son primordialmente una forma de que los emprendedores retiren efectivo, el hecho de cotizar en bolsa les proporciona a los propietarios una creciente liquidez, lo que facilita su eventual salida.

EL PROCESO DE LA OPI Los pasos básicos en el proceso de una OPI son los siguientes:

Paso 1. Los propietarios de la empresa deciden que las acciones cotizarán en bolsa.

Paso 2. Si no se ha hecho ya, la empresa debe hacer que un contador público certificado audite sus estados financieros de los últimos tres años.

Paso 3. Se elige a un banquero de inversión para guiar a la administración en el proceso de la OPI.

Paso 4. En Estados Unidos se presenta una solicitud de registro S-1 ante la Securities Exchange Commission (SEC), que requiere alrededor de un mes para revisarla.

Paso 5. La gerencia responde los comentarios de la SEC y emite un Red Herring/Prospectus, es decir, un prospecto que describe a la empresa y la oferta.

Paso 6. La administración pasa después de 10 a 15 días en movimiento, presentando la empresa a los inversionistas potenciales.

Paso 7. El día antes de presentar la oferta de acciones al público se decide el precio real de la oferta. Con base en la demanda de la oferta, se fija el precio de las acciones para crear un intercambio activo de éstas.

Paso 8. Los meses de trabajo rinden frutos en un solo acto, al ofrecer las acciones al público y ver cómo son recibidas.

El proceso de una OPI puede ser una de las experiencias más gratificantes, pero frustrantes y agotadoras, de la vida de un emprendedor. Es difícil decir cuándo es el mejor momento para que una empresa cotice en bolsa. Y tampoco es fácil saber cuáles son las condiciones que hacen que el hecho de vender las acciones al público sea mejor que otros medios de salir de una empresa.[7] Estamos conscientes de que a los emprendedores a menudo no les agrada estar expuestos a la variabilidad de los mercados públicos de capital y a las inquisitivas preguntas de los inversionistas en estos mercados. A muchos, los costos del proceso de las OPI les parecen exorbitantes. Además, encuentran que no los comprenden y que tienen muy poca influencia en las decisiones que se toman. Como consecuencia, con frecuencia se sienten desilusionados con los banqueros de inversión y se preguntan en dónde perdieron el control del proceso.

Para entender lo que es una OPI se tiene que tomar en cuenta el desplazamiento del poder que ocurre durante el proceso. Cuando comienza la cadena de acontecimientos, los gerentes de la empresa tienen el control. Ellos determinan si la empresa va a cotizar en bolsa o no, y quién será el banquero de inversión. Sin embargo, después de que se ha preparado el prospecto y se inicia el proceso, los gerentes de la empresa, incluido el emprendedor, ya no son quienes toman las decisiones. Ahora el banquero de inversión es quien tiene el control. Por último, el mercado, en combinación con el banquero de inversión, tiene ahora el control. Al final es el mercado el que determina el resultado.

Además de estar preparado para la transición en el control, es importante que el emprendedor entienda qué es lo que motiva al banquero de inversión para participar en el proceso de la OPI. ¿Quién es el cliente principal del banquero? Es evidente que la empresa emisora compensa los servicios del colocador por medio de los honorarios pagados y su participación en la oferta. Pero ayudar a una empresa con una OPI no suele ser tan redituable para el banquero de inversión como otras actividades, por ejemplo su participación en adquisiciones corporativas. Y el banquero de inversión también les está vendiendo los valores a los clientes que son la parte contraria en la operación. Éstas son las personas que seguirán haciendo negocios con el banquero de inversión en el futuro. Por tanto, el banquero de inversión hasta cierto punto está en conflicto respecto a quién es el "cliente".

Un emprendedor también debe considerar algo más que sólo los costos de la OPI; debe pensar a fondo en los costos de administrar una empresa que cotiza en bolsa. Como es de esperar, una empresa que cotiza en bolsa tiene costos continuos significativos asociados con el informe de sus resultados financieros a los inversionistas y a la SEC. En Estados Unidos, esos costos se incrementaron de forma significativa en 2001 cuando, en respuesta a escándalos como los de Enron y WorldCom, el Congreso aprobó la Ley Sarbanes-Oxley, la cual presiona mucho más a las empresas para que tengan un buen gobierno corporativo y prácticas contables y controles que impidan esas infracciones tan atroces de parte de los gerentes. Aun cuando se ha logrado mucho con la Ley Sarbanes-Oxley, los costos para una pequeña empresa son desproporcionados y no son una consideración de menor importancia en cuanto a la decisión de si la empresa debe cotizar o no en bolsa.

De manera que, aun cuando muchos empresarios tratan de que sus empresas coticen en bolsa, por medio de una OPI, la estrategia es apropiada sólo para un número limitado de empresas. E incluso para este pequeño grupo una OPI, más que una estrategia de cosecha efectiva, es un medio de reunir capital para su crecimiento.

Utilización de capital privado

Capital privado
Dinero que proporciona un capitalista de riesgo o inversionistas privados.

El cuarto método de cosechar es utilizar capital privado. El **capital privado** es el dinero que facilitan los capitalistas de riesgo o los inversionistas privados. Los inversionistas privados por lo común son grupos pequeños de individuos que actúan juntos para invertir en empresas.

Los inversionistas de capital privado ofrecen dos ventajas clave que no ofrecen los inversionistas públicos: intermediación y flexibilidad. Con el capital privado, un emprendedor puede vender la mayor parte de sus acciones inmediatamente, una opción que no está disponible cuando una empresa empieza a cotizar en bolsa. Además, los inversionistas de capital privado pueden ser más flexibles cuando estructuran su inversión con el fin de que pueda satisfacer las necesidades del emprendedor.

Aun cuando la situación se complica debido a las diferentes necesidades de cada generación, el capital privado es particularmente eficaz para las empresas de propiedad familiar, que necesitan transferirle la propiedad a la siguiente generación. En la transferencia de la propiedad entre las generaciones, debe haber un equilibrio entre tres metas importantes: 1) liquidez para los miembros de la familia que está vendiendo la empresa, 2) financiamiento continuo para el crecimiento de la empresa y 3) el deseo de la generación compradora de mantener el control de la empresa. Por consiguiente, la generación anterior desea vender la empresa y obtener efectivo, mientras que la generación más joven desea conservar el efectivo necesario para financiar el crecimiento de la empresa y, sin embargo, no perder el control de la propiedad.

Al reconocer la necesidad de creatividad, algunos grupos de inversionistas han desarrollado enfoques del financiamiento que satisfacen más plenamente las necesidades de los miembros de la familia que son propietarios y van a salir, cuyas empresas tienen un potencial de crecimiento significativo. Uno de esos enfoques es la OPI Privada, un proceso de marca registrada diseñado para las empresas familiares maduras y exitosas.[8]

Para entender las OPI privadas, considere el siguiente ejemplo. Suponga que una empresa se puede vender en $20 millones mediante una compra apalancada (LBO), que con toda probabilidad estaría financiada mediante 80 por ciento de deuda y 20 por ciento de capital. Muchos emprendedores considerarían intolerable un acuerdo así, aun cuando hubieran cobrado y se hubieran salido. Simplemente no desearían que su empresa estuviera sujeta a una operación con un apalancamiento tan alto. Como una alternativa a una LBO, el emprendedor podría considerar la OPI Privada, que proporciona menos efectivo, pero que le permite a la familia retener el control. La empresa que acabamos de describir se vendería en $18 millones, 10 por ciento menos que el precio de la LBO. Los vendedores recibirían $15 millones en efectivo, en oposición a los $18 millones completos. Sin embargo, en lugar de deshacerse de la mayor parte o de toda su propiedad, los miembros de la familia que son los propietarios recibirían 51 por ciento del capital a cambio de los $3 millones retenidos en la empresa. Los $15 millones restantes del precio de adquisición

Vivir el sueño — Desafíos empresariales

Las OPI fuera del grid

En algunos aspectos, Martin Lighsey no tenía un problema tan terrible: el valor de Specialty Blades, Inc., se había incrementado tanto desde que él fundó la empresa fabricante de hojas médicas e industriales en 1985, que algunos de los 11 accionistas de la empresa, incluidas las dos hijas de Lightsey, querían convertir a efectivo parte de sus utilidades. En 12 años, la inversión promedio de $42,000 en la empresa, con sede en Staunton, Virginia, había aumentado de forma desmesurada hasta alcanzar un valor de más de $350,000. El problema era que Lightsey no tenía el efectivo suficiente para financiar las adquisiciones.

Brevemente, Lighsey jugó con la idea de que la empresa empezara a cotizar en bolsa, lo que permitiría que sus inversionistas compraran y vendieran acciones como mejor les pareciera. Llamó a Gordon Smith, un abogado especializado en valores de la firma McGuire Woods, quien le informó que los honorarios legales y contables relacionados con el hecho de ser una empresa que cotiza en bolsa equivaldría aproximadamente a medio millón de dólares cada año, una cifra abrumadora para una empresa que registraba en sus libros $6 millones de ventas anuales.

Lightsey le preguntó a Smith acerca de un banco de propiedad privada en Staunton, que parecía estar vendiendo sus acciones. Smith le explicó que el banco estaba aprovechando una exención poco conocida de la Securities and Exchange Commission, llamada oferta intraestatal, que permitía vender acciones a los residentes de Virginia sin registrarse con la SEC. Parecía una solución perfecta para Specialty Blades: Lighsey les podría pagar en efectivo a los inversionistas actuales de la empresa vendiéndole sus acciones a un nuevo grupo de accionistas y evitar la confusión y el gasto de una OPI. Al mismo tiempo, podría expandir la propiedad entre un grupo más grande y más diverso de inversionistas. “El modelo público sólo es más estable”, dice Lightsey.

Lightsey pasó los meses siguientes investigando las ofertas intraestatales ante de decidirse a dar la zambullida y empezó a trabajar con Bruce Campbell, en aquel entonces vicepresidente de la firma de corretaje Scott & Stringfellow, con sede en Richmond, y con un miembro del consejo de Specialty Blades que poseía varios miles de acciones de la empresa. Campbell y varios miembros del consejo estimaron un valor para las acciones de la empresa, basado en factores tales como el flujo de efectivo y las utilidades y empezaron a comunicarse con clientes, con el fin de medir su interés.

Varios meses después, Lindsey convocó a una reunión en las instalaciones de Specialty Blades con 40 inversionistas potenciales. Lightsey expuso cuidadosamente su plan, poniendo de relieve la historia y la estrategia de crecimiento de la empresa. Varias semanas después los inversionistas compraron un total de 30,000 acciones a un precio de $20 por acción, lo que representaba seis por ciento de la empresa. Y todas las acciones que se vendieron eran de las hijas de Lightsey. La oferta le costó a Specialty Blades alrededor de $15,000, una pequeña fracción del precio de una OPI. La empresa actualiza con regularidad el precio de las acciones, que recientemente era de $124 por acción.

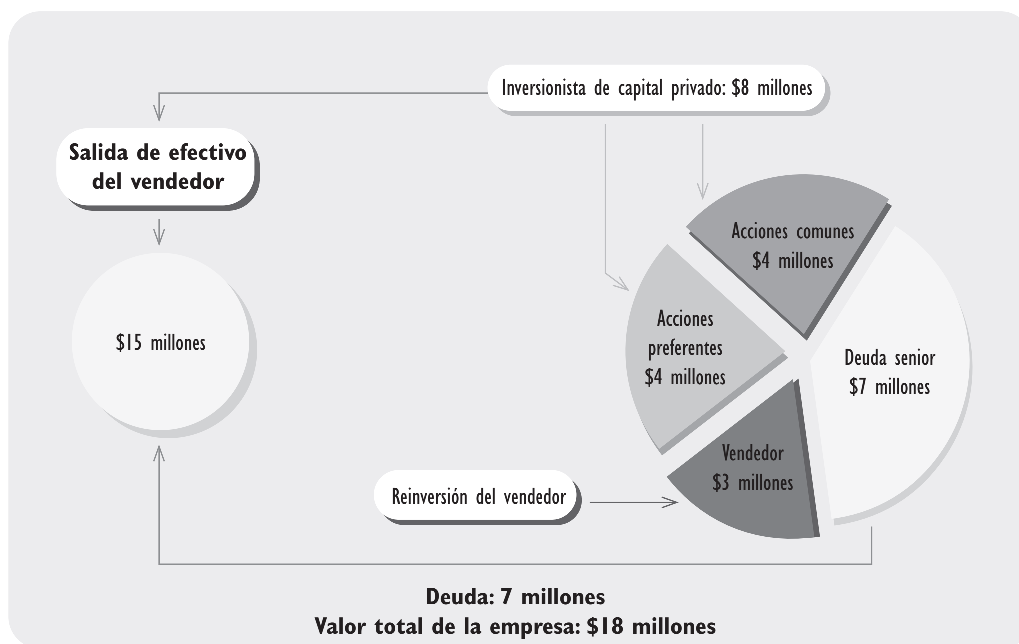
Fuente: Phaedra Hise, “Off-the-Grid. IPOs”, *Inc.,* diciembre de 2006, páginas 40-42. Copyright 2006 Mansueto Ventures LLC. Reproducido con autorización de Mansueto Ventures LLC en formato de libro de texto vía Copyright Clearance Center.

htpp://www.specialtyblades.com

estarían financiados por dos fuentes: $7 millones de deuda superior y $8 millones del inversionista privado, consistentes en $4 millones en acciones preferentes y $4 millones en acciones comunes. Las acciones preferentes proporcionarían un dividendo anual, mientras que las acciones comunes le darían al nuevo inversionista 49 por ciento de la propiedad de la empresa (vea la figura 12-2).

Las diferencias entre las dos estructuras del capital son claras. La razón de deuda es mucho más baja en la OPI Privada que en la LBO, lo que permite una tasa de interés más baja sobre la

Figura 12-2 *Financiamiento de capital privado*



deuda y que los flujos de efectivo se utilicen para el crecimiento de la empresa, en vez de emplearlos para reducir la deuda. Este arreglo permitiría la salida de efectivo de la generación de los propietarios senior y también que la siguiente generación retenga el control y el efectivo para hacer crecer la empresa, una situación de ganar-ganar. La generación más joven también tiene el potencial de obtener utilidades económicas significativas si la empresa se desempeña bien.

3 Explicar las cuestiones relacionadas con la valuación de una empresa que está en cosecha y decidir el método de pago.

La valuación de la empresa y la cosecha

A medida que una empresa avanza hacia la cosecha, hay dos cuestiones de primordial importancia: el valor de la cosecha (lo que vale la empresa) y el método de pago.

El valor de la cosecha

Costo de oportunidad de los fondos
Tasa de rendimiento que se podría ganar sobre otra inversión de un riesgo similar.

La valuación de una empresa puede ser necesaria en numerosas ocasiones a lo largo de su vida, pero nunca es más importante que en el momento de la salida. Los propietarios sólo pueden cosechar lo que han creado. Se crea valor cuando el rendimiento de una empresa sobre el capital invertido es mayor que el **costo de oportunidad de los fondos** para los inversionistas, que es la tasa de rendimiento que se podría ganar en una inversión de riesgo similar.

Hacer crecer una nueva empresa hasta llegar al punto de rendimientos decrecientes y luego venderla a otros que pueden llevarla al siguiente nivel es una forma comprobada de crear valor. La forma en que se comparte este incremento de valor entre los propietarios anteriores y los nuevos depende en gran medida de la fuerza relativa de cada una de las partes en las negociaciones, es decir, de quién es el que más desea el trato o quién tiene más habilidades de negociación.

La valuación de empresas es en parte una ciencia y en parte un arte, de manera que no hay una fórmula precisa para determinar el precio de una empresa privada. Más bien, el precio se determina mediante un proceso de negociaciones, en ocasiones intrincado, entre el comprador y el vendedor. Gran parte depende de las habilidades de negociación de las partes respectivas. Pero una cosa sí es segura: es necesario que haya un comprador dispuesto. No importa lo que el propietario de la empresa crea que vale; sólo vale lo que alguien que dispone de efectivo esté dispuesto a pagar.

Los enfoques y métodos específicos de valuación de una empresa se describen en el apéndice B al final del libro. Como se describe ahí, los compradores y vendedores con frecuencia basan

Vivir el sueño Desafíos empresariales

Éxito significa independencia

No se consideraba que Lurita Doan tuviera éxito en su antiguo puesto. Como programadora de computadoras de un importante contratista federal, Doan no podía evitar el pensar fuera del esquema, y eso no era bueno. Cuando hace 13 años fue a ver a sus gerentes con una idea para desarrollar un software ajustado a las necesidades de sus clientes, le dijeron que regresara a su cubículo y se estuviera quieta.

Devastada y un poco enojada, Doan renunció a su puesto unas semanas después e inició su propia empresa de tecnología de la información, New Technology Management, Inc., que se especializa en seguridad de límites e integración de sistemas.

“El éxito consiste en ser mi propia jefa y hacer las cosas a mi manera”, dice Doan. “Realmente soy muy obstinada. Sé qué es lo correcto. Tengo una forma de hacer las cosas que se apega a la excelencia.”

Aunque su arduo trabajo le rinde un ingreso cómodo, Doan dice que se siente feliz manejando su Saturn, porque la independencia es lo que la impulsa a dirigirse al trabajo cada mañana. “La parte más asombrosa de ser propietaria de un negocio es que a mí me corresponde hacer que funcione. Puedo hacer lo que quiero y no tengo que verificarlo con nadie”, dice Doan.

Fuente: Rex Hammock y Shannon Scully, “Success: What’s Your Definition?” *MyBusiness*, diciembre-enero de 2004, http://www.mybusinessmag.com/fullstory.php3?sid=903, con acceso en mayo de 2004.

http://www.ntmi.com

el valor de la cosecha de una empresa en un múltiplo de las utilidades. Por ejemplo, una empresa se podría valuar en cinco veces sus utilidades. (El empresario Robert Hall vendió una de sus empresas por un múltiplo de las utilidades; su experiencia constituye la base del ejemplo que se utiliza en el apéndice B.)

El método de pago

El valor real de la empresa es sólo un aspecto; otro es el método de pago. Cuando se vende una empresa, un empresario tiene tres elecciones básicas: vender los activos de la empresa, vender sus acciones o, si el comprador es otra empresa, fusionarse con el comprador (combinar las dos empresas en una). El empresario existente tal vez preferirá vender las acciones de la empresa, de manera que la utilidad sobre la venta sea una ganancia de capital, resultante en impuestos más bajos.[9] El comprador, por otra parte, tal vez prefiera comprar los activos de la empresa en vez de las acciones. La compra de los activos le quita al comprador la responsabilidad de cualesquiera pasivos, conocidos o desconocidos.

A los propietarios que cosechan se les puede pagar en efectivo o en acciones de la empresa adquirente y, por lo general, prefieren el efectivo a las acciones. Los empresarios que aceptan las acciones en pago a menudo se decepcionan porque una vez que han vendido la empresa ya no pueden influir en el valor de las acciones. Sólo un empresario que tiene mucha fe en las acciones de la empresa adquirente debe aceptarlas como pago, y aun entonces estará corriendo un gran riesgo por no estar bien diversificado. Tener una inversión tan grande en acciones de una sola empresa es riesgoso, por decir lo mínimo.

Desde el punto de vista de un inversionista, el efectivo es mejor, excepto por las consecuencias fiscales. Como aconsejó un inversionista, “Empiecen con efectivo y trabajen a partir de eso”. Sin embargo, los capitalistas de riesgo pueden no tener una preferencia entre acciones y efectivo si sus socios limitados, con frecuencia fondos de pensión, no tienen ninguna preferencia, siempre y cuando la venta de las acciones no esté restringida de ninguna forma.

Desde su punto de vista: Empiece con el fin en la mente

John Stites

Cuando inicié mi empresa, estaba enfocado en ganar dinero y tener éxito. En la escuela de negocios me habían enseñado los aspectos fundamentales de dedicarme a los negocios. Visité a otras personas y empresa exitosas para ver qué podía duplicar en mi empresa para asegurar su éxito. Me dediqué a trabajar y lo hice arduamente durante 10 años. No me tomé el tiempo para sentarme e imaginarme cómo quería que fuera mi empresa en el futuro. No me tomé el tiempo para determinar una declaración de la misión y establecer esa misión en las operaciones cotidianas de la empresa. Trabajé arduamente, pero no de forma inteligente.

Después de 10 años de un éxito mediocre, retrocedí y vi lo que estaba haciendo y en qué forma estaba impactando a las personas dentro de mi empresa y fuera de ella. No me agradó lo que vi. Pude ver una empresa que finalmente estaba ganando dinero, pero que no influía positivamente en la vida de nadie.

He decidido que si, al final de mi cargo en la empresa familiar no he inspirado a los individuos para que sean mejores esposos o esposas, mejores padres y mejores ciudadanos, entonces he perdido la oportunidad más grande para incrementar el valor de la empresa. Una empresa que no cambia las vidas en una forma positiva y que sólo les proporciona dinero a los empleados y servicios a los clientes, no es una empresa que se pueda considerar muy valiosa.

4 Aconsejar sobre cómo desarrollar un plan de cosecha eficaz.

Desarrollo de un plan de cosecha efectivo

Ya hemos hablado del por qué es importante planear la cosecha, a pesar de la tendencia de muchos emprendedores a no tomarla en cuenta hasta que ocurre alguna crisis o acontecimiento imprevisto. También se describieron los métodos de salida. Sin embargo, todavía se puede decir mucho acerca del desarrollo de un plan de cosecha. En las siguientes secciones se ofrecen sugerencias sobre cómo elaborar una estrategia de salida eficaz.[10]

Administrar para la cosecha

Es frecuente que los emprendedores no aprecien la dificultad de cosechar lo invertido en una empresa. Un inversionista comentó que salir de una empresa es "como la cirugía del cerebro, se hace mucho, pero hay muchas cosas que pueden salir mal". La cosecha, ya sea mediante la venta o la oferta de acciones, consume mucho tiempo y energía del equipo gerencial de la empresa y puede distraerlo en exceso de los asuntos cotidianos. El resultado a menudo es la pérdida del enfoque y el ímpetu de la administración, lo que lleva a un desempeño pobre.

Es común que la incertidumbre que acompaña a una venta inminente dañe el ánimo de los empleados. La tensión puede afectar a toda la organización a medida que aumente la ansiedad del personal ante el prospecto de un nuevo propietario. Lynn Baker, de Sutter Hill Ventures, ofrece este consejo: "No comience a manejar la empresa para una posible eventualidad de que requiera liquidez. Administre la empresa pensando en el recorrido a largo plazo", Jim Porter, de CCI Triad, describe la situación en Silicon Valley en la década de los noventa, cuando algunos emprendedores llevaron la práctica al extremo:

> *Algunas personas no piensan en términos del valor a largo plazo, sino en los rendimientos a corto plazo. Esto se traduce en el desarrollo de una estrategia de salida OPI. Veo un número cada vez mayor de personas que antes de terminar con la primera empresa ya están planeando una nueva. Están buscando salir de la primera empresa, retirar el dinero e iniciar la segunda, retirar su dinero y multiplicar sus rendimientos. En un mercado en efervescencia pueden hacerlo y salirse con la suya. Hay iniciadores profesionales de empresas.*

Así que, aunque un emprendedor no debe dejar que lo tomen por sorpresa¸ también existe el riesgo de que se preste tanta atención a "jugar el juego de la cosecha" que la persona se olvida de las prioridades.

Los inversionistas siempre se preocupan por cómo van a salir, y los emprendedores necesitan tener una mentalidad similar. Peter Hermann, socio general de Heritage Partners, un grupo de inversión de capital privado, observa: "Las personas por lo común avanzan a tropezones hacia

la salida y no hacen planes para ello". Sin embargo, comenta Hermann: "La estrategia de salida comienza cuando entra el dinero". De manera similar, Gordon Baty, de Zero Stage Capital, hace cada inversión con una comprensión clara de su horizonte de inversiones y de su plan de cosecha. En sus palabras: "Planeamos una adquisición y esperamos una OPI". Jack Kearney, de Dain Rauscher Inc., indica que se debe anticipar una estrategia de salida, a menos que "el empresario espere morir en el sillón del director general… Lo peor que puede ocurrir es comprender, por cuestiones de salud u otras razones, que usted tiene que vender la empresa de inmediato". Jim Knister, de Donnelly Corporation, les aconseja a los empresarios que comiencen a pensar en la forma en que van a salir con dos o tres años de anticipación, de modo que puedan posicionar bien sus empresas.

Este tipo de consejos es importante sobre todo cuando el emprendedor está planeando una OPI. Administrar una empresa pública requiere que se divulgue información a los accionistas, algo que no se requiere de una empresa de capital privado. Para ser específicos, esto significa: 1) mantener un proceso contable que separe con claridad la empresa de la vida personal del emprendedor, 2) seleccionar un consejo de administración fuerte que pueda ofrecer asesoría de negocios valiosa y 3) administrar la empresa con el fin de producir para elaborar un historial de desempeño exitoso.

También es muy importante contar con un plan de cosecha, porque la ventana de la oportunidad se puede abrir y cerrar con rapidez. Recuerde que la oportunidad para salir se presenta con la llegada de un comprador dispuesto y capaz, no sólo con un vendedor interesado. Para una OPI, un mercado en efervescencia puede ofrecer una oportunidad muy atractiva, y un vendedor debe estar preparado para actuar cuando surja la oportunidad.

En resumen, un emprendedor debe asegurarse de anticiparse a la cosecha. En las palabras de Ed Cherney, un empresario que ha vendido dos empresas, "No espere a armar su paquete hasta que suceda algo drástico. Comience a pensar en la estrategia de salida y empiece a repasar los movimientos, para que si sucede algo importante tenga tiempo de meditar en sus opciones".

Espere un conflicto, emocional y cultural

La compra de otras empresas no prepara a los empresarios para la venta de las suyas. Los empresarios que han participado en la adquisición de otras empresas todavía están mal preparados para las tensiones y el estrés relacionados con la venta de las de su propiedad. Jim Porter, que ha participado en diversas adquisiciones, dice: "Definitivamente es mucho más divertido comprar que ser comprado". Una diferencia muy real entre la compra y la venta proviene de los lazos personales del empresario con la empresa que ayudó a crear. El comprador puede no experimentar ninguna emoción y permanecer indiferente, mientras que es probable que el vendedor esté mucho más preocupado pensando en consideraciones no financieras.

Por esta razón, y por muchas otras, es frecuente que los emprendedores no sean buenos empleados. Las mismas cualidades que los hacen ser emprendedores exitosos pueden hacer que les resulte difícil trabajar subordinados a un nuevo propietario. De hecho, un empresario que piensa seguir en la empresa después de venderla puede desilusionarse muy pronto y dejarla antes de lo previsto.

Lynn Baker comenta lo siguiente: "Hay un peligro de un conflicto cultural entre los directivos de la empresa adquirente y los directivos de la empresa adquirida. Hay una probabilidad abrumadora de que alguien que ha sido emprendedor no sea feliz en una cultura corporativa". Cuando Ed Bonneau vendió su empresa distribuidora mayorista de anteojos para sol, lo retuvieron como consultor, pero el comprador nunca solicitó su asesoría. Bonneau recuerda que él "no se podía imaginar siquiera que alguien pudiera o quisiera comprar una empresa y no operarla. Las personas que compraron la empresa no tenían experiencia ni conocimientos en lo concerniente a las operaciones y, de hecho, no les importaba mucho".

Estos conflictos se presentan en diversos grados, siempre que un emprendedor se queda en la empresa después de venderla. Aunque la naturaleza del conflicto varía, no sucede lo mismo con la intensidad de los sentimientos. Un emprendedor que permanece en la empresa debe esperar un conflicto cultural y sorprenderse agradablemente si no se produce.

Busque buenos consejeros

Los emprendedores aprenden a manejar sus empresas con la experiencia que obtienen de las actividades cotidianas repetidas. Sin embargo, pueden participar en una operación de salida una sola vez en su vida. "Es un recorrido emocionante en una montaña rusa", dice Ben Buettell, que con frecuencia representa a vendedores de empresas de pequeño a mediano tamaño.[11] Así pues, los

emprendedores tienen una verdadera necesidad de buenos consejos, tanto de profesionales con experiencia como de quienes han pasado personalmente por una experiencia de salida. Al buscar consejos esté consciente de que los expertos que le ayudaron a crear y hacer crecer su empresa pueden no ser los mejores para aconsejarle cuando llega el momento de venderla, ya que es posible que no tengan la experiencia necesaria en esa área. Así que elija con cuidado a sus asesores.

Bill Dedmon, de Southwest Securities, aconseja: “No intente hacerlo solo, porque es un proceso exigente que lo puede distraer de su empresa”. Jack Furst, de HM Capital, un inversionista de capital privado, considera que los asesores le pueden ayudar al emprendedor a verificar la realidad. Argumenta que sin una asesoría independiente, los emprendedores a menudo creen que quieren vender incondicionalmente cuando, en realidad, quieren vender sólo si les ofrecen un precio que es irrealmente alto.

La asesoría profesional es muy importante, pero los emprendedores hacen hincapié en la importancia de hablar con otros emprendedores que han vendido una empresa o la han hecho pública. Nadie puede describir mejor lo que se puede esperar, tanto en hechos como en emociones, que alguien que ya ha pasado por esas experiencias. Esta perspectiva complementa muy bien la del asesor profesional.

Tal vez la peor interpretación entre los emprendedores es que una OPI es el final de la historia. A menudo creen que lograr que su empresa cotice en bolsa por medio de una OPI significa que “ya lo lograron”. Lo cierto es que el hecho de que una empresa cotice en bolsa es sólo una transición en la vida de una empresa. Muchos emprendedores se sorprenden al saber que una oferta pública es apenas el principio, no un fin.

Un emprendedor no podrá salir durante algún tiempo después de la terminación de una OPI. En un sentido, los inversionistas en la nueva oferta de acciones han decidido respaldar al emprendedor como la fuerza impulsora detrás de la empresa, es decir, han invertido en el emprendedor, no en la empresa. Aun cuando el precio diario de las acciones le permitirá al equipo directivo llevar el marcador, la empresa tendrá que alcanzar otro nivel antes de que el fundador pueda pensar en ponerla en manos de un nuevo equipo e irse de pesca. Ed Bonneau habla de cómo le sorprendió este asunto:

> *La cuestión de una OPI me fue propuesta varias veces al paso de los años. Hice que algunos banqueros inversionistas vinieran y vieran a nuestra empresa para hablar de la posibilidad de que empezara a cotizar en bolsa. Dijeron: “Sí, su empresa puede empezar a cotizar en bolsa”. Luego me preguntaron por qué deseaba hacerlo. Les dije: “Por una parte, quiero sacar algún dinero de la empresa. Tengo hasta el último centavo invertido aquí”. Ellos respondieron que no podía hacerlo. Les pregunté lo que eso significaba. Contestaron: “El propósito de que una empresa cotice en bolsa no es obtener dinero”.*

Lynn Baker describe la manera de pensar típica del emprendedor acerca de una OPI como “el síndrome *Brida Magazines”*.

> *El emprendedor es como la futura esposa, que está obsesionada por los acontecimientos del día de su boda, sin pensar con claridad en los años de casada que seguirán. La vida como jefe de una empresa pública es muy diferente de la vida al timón de una empresa privada. Los grandes inversionistas estarán llamando todos los días esperando respuestas, en ocasiones con preguntas descabelladas”.*

Bajo estas circunstancias, conseguir buenos consejos es algo obligado.

Comprenda qué es lo que lo motiva

Para un emprendedor, cosechar lo invertido en una empresa que ha sido una parte integral de su vida durante mucho tiempo puede ser una experiencia emotiva. Cuando un emprendedor ha invertido gran parte de su vida laboral en el crecimiento de su empresa, la salida puede ir acompañada de una verdadera sensación de pérdida. El hecho de alejarse de los empleados, los clientes y la propia identidad como propietario de una pequeña empresa puede no ser el maravilloso viaje hacia el ocaso que se esperaba.

Por consiguiente, los emprendedores deben pensar con mucho cuidado en sus motivos para salir y en lo que planean hacer después de hacerlo. Con frecuencia los emprendedores tienen grandes expectativas acerca de lo que será su vida con mucho dinero, algo que muchos de ellos nunca han conocido. La cosecha sí proporciona la liquidez que tanto anhelan, pero algunos emprendedo-

res encuentran que el manejo de su dinero, comparado con operar su propia empresa, es menos gratificante de lo que esperaban.

Los emprendedores se pueden desilusionar también cuando llegan a comprender más a fondo la forma en la cual su sentido de identidad personal estaba entretejido con su empresa. Aunque Jim Porter entiende que uno de los propósitos principales del plan de salida es ganar dinero, después de ver a varios propietarios que retiran su dinero al salir, ha llegado a la conclusión de que el dinero no es un aspecto tan satisfactorio de la historia.

> *Lo importante es que usted necesita algo más que dinero para sostener la vida y sentirse útil. Veo a hombres que acabaron con todo para ganar dinero. Estuvieron dispuestos a sacrificar a sus esposas, a su familia y su propio sentido de los valores para ganar dinero. Recuerdo a una persona que estaba volando alto, hizo su OPI y salió de inmediato a comprarse un Ferrari de un rojo fulgurante. Lo condujo por la calle pisando el acelerador a fondo, chocó con un poste de teléfonos y murió el mismo día que pudo disponer del dinero de la OPI. Usted puede ver que esas personas enloquecen. Salieron y compraron casas en Hawai, casas en Tahoe, automóviles nuevos y cosas que no necesitaban.*

Peter Hermann cree que el "remordimiento del vendedor" es, en definitiva, un aspecto importante para muchos emprendedores. Su consejo es: "Haga un análisis de conciencia y una lista de lo que quiere lograr con su salida. ¿Es dinero, la salud de la empresa, su equipo gerencial o un heredero que asuma el cargo?" Las respuestas a estas preguntas y otras similares determinan en un grado significativo si la salida será exitosa en todas las dimensiones de la vida de un emprendedor. Es posible que haya emociones en conflicto, como las que expresa Bill Bailey, fundador de Cherokee Corporation:

> *Hay un periodo en su vida en que envejece y comienza a pensar más en su familia. Para mí fue importante disponer de dinero por primera vez en mi vida para hacer una planeación personal a largo plazo para mí y mi familia. Pero si hay algo que uno debe entender al vender una empresa o cualquier otra cosa, es que lo que importa es la emoción del viaje y el gusto de hacer lo que se está haciendo.*

También es un buen consejo para los emprendedores estar conscientes de los problemas que pueden surgir después de la salida. Hay historias de personas que vendieron una empresa o decidieron vender las acciones y después perdieron todo. Ed Cherney dice: "Es más difícil manejar el éxito que manejar las luchas. Las personas se olvidan de lo que las llevó al éxito, de la ética de trabajo, del compromiso con la familia o de cualesquiera características que funcionen para un emprendedor. Una vez que el dinero comienza a llegar… las personas olvidan y empiezan a tener problemas."

Y para el emprendedor que cree que será fácil adaptarse al cambio después de la cosecha, tal vez hasta crear otra empresa, William Unger, de Mayfield Fund, cita de *El príncipe* de Maquiavelo: "Debemos recordar que nada es más difícil que establecer un nuevo orden de las cosas".

¿Qué viene después?

Por su naturaleza misma, los emprendedores son personas impulsadas por un propósito. Así que después de su salida, un emprendedor que sintió el impulso de crear una empresa rentable necesitará algo más grande que lo individual para darle un significado a su vida.

Muchos emprendedores agradecen los beneficios que han recibido por el hecho de vivir en un sistema capitalista. Como resultado, desean dar algo a cambio, tanto en tiempo como en dinero. Las buenas noticias son que no hay límite para el número de causas de beneficencia dignas, que incluyen universidades, iglesias y organizaciones no gubernamentales. Y puede ser que cuando todo esté dicho y hecho, el llamado a ayudar a otros con una nueva empresa sea demasiado poderoso como para que lo resista un individuo con una mentalidad emprendedora. Pero, sea lo que sea que usted decida hacer, hágalo con pasión y, en el proceso, deje que su vida beneficie a otros.

Una mirada **RETROSPECTIVA**

1. Explicar la importancia de tener un plan de cosecha o de salida.

- La cosecha o salida es el medio que utilizan los emprendedores e inversionistas para retirarse de una empresa y, desde un punto de vista ideal, cosechar el valor de lo que invirtieron en ella.
- Cosechar significa más que sólo vender y dejar una empresa. Implica capturar el valor (flujos de efectivo), reducir el riesgo y crear opciones futuras.
- La accesibilidad de una empresa a los inversionistas está impulsada por la disponibilidad de opciones de cosecha.

2. Describir las opciones disponibles para cosechar.

- Hay cuatro formas básicas de cosechar lo invertido en una empresa de propiedad privada: 1) vender la empresa, 2) liberar los flujos de efectivo de la empresa en beneficio de sus propietarios, 3) ofrecer acciones al público mediante una OPI y 4) emitir una colocación privada de las acciones.
- Cuando un comprador estratégico adquiere una empresa, el valor que le asigna a ésta depende de las sinergias que el comprador considera que se pueden crear.
- Los compradores financieros buscan primero el potencial que tiene una empresa para generar efectivo de forma independiente como la fuente de su valor.
- En las compras apalancadas (LBO) se utilizan altos niveles de financiamiento mediante deuda para adquirir empresas.
- En las compras apalancadas (LBO) para disgregar, los activos se venden después para saldar la deuda
- En las compras apalancadas (LBO) para acumular se adquieren varias empresas relacionadas que, con el tiempo, se pueden hacer que coticen en bolsa mediante una oferta pública inicial (OPI).
- Una adquisición hecha por los directivos (MBO) es una LBO en la que la administración forma parte del grupo que adquiere la empresa.
- En un plan de propiedad de acciones para los empleados (ESOP) las contribuciones de los empleados destinadas al fondo de retiro se utilizan para comprar acciones de la empresa.
- El retiro ordenado de la inversión de un propietario en forma de flujos de efectivo de la empresa es un método de cosechar o salir de una empresa.
- La oferta pública inicial (OPI) se utiliza sobre todo como un medio para reunir capital adicional y financiar el crecimiento de la empresa, y sólo en segunda instancia como un medio para cosechar la inversión del propietario.
- El capital privado es una forma de financiamiento externo que les puede permitir a los propietarios originales retirar su efectivo.
- El intento por financiar la liquidez y el crecimiento al mismo tiempo que se retiene el control es tal vez la tarea más difícil a la que se enfrentan las empresas familiares.

3. Explicar las cuestiones relacionadas con la valuación de una empresa que está en cosecha y decidir el método de pago.

- Se crea valor cuando el rendimiento de una empresa sobre el capital invertido es mayor que el costo de oportunidad de los fondos para los inversionistas.
- Una empresa tendrá mayor valor en manos de los nuevos propietarios si éstos pueden crear más valor que los propietarios actuales.
- Es frecuente que los compradores y vendedores basen el valor de la cosecha de una empresa en un múltiplo de sus utilidades.
- Por lo general, quienes venden una empresa prefieren el efectivo por encima de las acciones y otras formas de pago.

4. Aconsejar sobre cómo desarrollar un plan de cosecha eficaz.

- Los inversionistas se preocupan siempre por tener una estrategia de salida.
- Los emprendedores que piensan seguir en una empresa después de venderla pueden desilusionarse muy pronto y terminar por retirarse de forma prematura.
- Es frecuente que los emprendedores no se den cuenta de la dificultad de vender o salir de una empresa. El hecho de haber adquirido otras empresas no prepara a los emprendedores para la venta de sus propias empresas.
- Los emprendedores tienen una necesidad real de buenos consejos, tanto de profesionales con experiencia como de quienes ya han pasado personalmente por la experiencia de una salida.
- Lograr que una empresa cotice en bolsa no es el fin; sólo es una transición en su vida.

Términos CLAVE

cosecha (salida), p. 327
compra apalancada (LBO), p. 329
LBO para disgregar, p. 329
LBO para desarrollar, p. 330
adquisición por los directivos (MBO), p. 330
plan de propiedad de acciones para los empleados (ESOP), p. 330
ESOP apalancada, p. 330
Oferta pública inicial (OPI), p. 332
Capital privado, p. 334
Costo de oportunidad de los fondos, p. 336

Preguntas para ANÁLISIS

1. Explique lo que significa el término *cosechar*. ¿Qué significa cosechar lo invertido en una empresa de propiedad privada?

2. ¿Por qué el propietario de una empresa debe hacer planes para cosechar con el tiempo lo invertido en su empresa?

3. Contraste una venta a un comprador estratégico con una venta a un comprador financiero.

4. Explique el término *compra apalancada*. ¿En qué sentido es diferente una compra apalancada de una compra realizada por los directivos?

5. Distinga entre las LBO para disgregar y las LBO para desarrollar.

6. ¿Cuál es el propósito fundamental de una oferta pública inicial (OPI)? ¿Cómo se relaciona una OPI con una cosecha?

7. ¿Por qué un emprendedor puede encontrar que el hecho de que hacer que su empresa cotice en bolsa es un proceso frustrante?

8. ¿Qué es lo que determina si una empresa tiene valor para un posible comprador?

9. ¿Qué problemas pueden surgir cuando un emprendedor vende su empresa, pero continúa en la administración de la misma?

10. ¿En qué forma la cosecha de lo invertido en una empresa puede afectar la identidad personal del emprendedor?

Usted DECIDE

SITUACIÓN 1

Bill y Francis Waugh fundaron Casa Bonita. Comenzaron con un solo restaurante de comida rápida mexicana en Abilene, Texas. En aquel tiempo ambos trabajaban los siete días de la semana. A partir de ese pequeño principio se ampliaron a 84 restaurantes que dejan buenas utilidades en Texas, Oklahoma, Arkansas y Colorado. Con los años, otros propietarios de restaurantes expresaron su interés en adquirir la empresa; sin embargo, los Waugh no estaban interesados en vender. Luego una empresa inglesa, Unigate Limited, les ofreció $32 millones por la empresa e indicó que Bill podría permanecer como presidente de la empresa. A los Waugh les atrajo la idea de tener $32 millones en activos líquidos. Volaron a Londres para cerrar el trato. Sin embargo, en el vuelo de regreso Bill comenzó a tener dudas acerca de su decisión de vender la empresa. Pensó: "Pasamos 15 años de nuestras vidas llevando a la empresa al punto que queríamos y la hemos perdido". Después de que su avión aterrizó en Nueva York, pasaron allí la noche y al día siguiente volaron de regreso a Londres. Les ofrecieron a los compradores $1 millón por cancelar el contrato, pero la administración de Unigate rechazó la oferta. Los Waugh volaron a casa decepcionados.

Pregunta 1 ¿Cómo podrían los Waugh sentirse desilusionados con $32 millones?

Pregunta 2 ¿Qué podrían haber hecho los Waugh para evitar esta situación?

Pregunta 3 ¿Qué le aconsejaría usted a Bill respecto a seguir trabajando en la empresa bajo las órdenes de los nuevos propietarios?

SITUACIÓN 2

Ed y Bárbara Bonneau comenzaron su empresa de distribución al mayoreo de anteojos para sol hace 30 años, con $1,000 de su propio dinero y $5,000 que obtuvieron de un banco rural en el pueblo natal de Ed. La empresa creció con rapidez vendiendo anteojos para sol y lentes para leer

a empresas como Wal-Mart, Eckerd Drugs y Phar-Mor. Además, a los Bonneau les agradaba utilizar la empresa para hacer buenas obras. Por ejemplo, tenían un capellán en la empresa que estaba disponible cuando los empleados pasaban por problemas familiares, como un fallecimiento en la familia.

Aunque a la empresa le había ido bien, el mercado había madurado recientemente y el margen de utilidad había disminuido de forma significativa. Por ejemplo, Wal-Mart insistía en obtener mejores condiciones de venta, lo que significaba utilidades más bajas para los Bonneau. Antes, Ed fijaba los precios que necesitaba para tener un buen rendimiento sobre su inversión. Ahora los compradores se habían consolidado y tenían el poder. A Ed ya no le agradaba manejar la empresa tanto como en el pasado, y estaba encontrando un mayor placer en otras actividades; por ejemplo, colaboraba en el consejo administración de un hospital local y participaba en las actividades de su iglesia.

Justo cuando Ed y Bárbara comenzaron a pensar en vender la empresa, se puso en contacto con ellos un comprador financiero, que deseaba utilizar su empresa como una plataforma para luego adquirir varias empresas de anteojos para sol. Después de las negociaciones los Bonneau vendieron su negocio a un precio de alrededor de $20 millones. Además, Ed recibió una iguala por sus servicios como consultor del comprador. Por otra parte, el yerno de los Bonneau, que formaba parte del equipo directivo de la empresa, fue nombrado nuevo director de operaciones.

Pregunta 1 ¿Está usted de acuerdo con la decisión de vender de los Bonneau? ¿Por qué?

Pregunta 2 ¿Por qué los compradores retuvieron a Ed como consultor? (Al responder esta pregunta, usted podría considerar la cita de Bonneau en el capítulo.)

Pregunta 3 ¿Ve usted algún problema con tener al yerno de Bonneau como nuevo director de operaciones?

SITUACIÓN 3

A la edad de 63 años Michael Lipper le vendió su empresa a Reuters. Sus comentarios respecto a la venta son los siguientes:

> *Una de las razones por las que le vendimos nuestra empresa a Reuters es que sabíamos que tal vez nosotros solos no podríamos manejar la tecnología del futuro. Cualquier empresario que pasa tanto tiempo como yo creando una empresa, sería deshonesto si no admitiera que siente cierto pesar por venderla. Si [Reuters] tiene un éxito maravilloso al operarla, eso le podrá producir cierto dolor a mi ego. Si estropean las cosas, habrán dañado nuestro nombre y lastimado a nuestra gente.*

Lois Silverman fue cofundadora de CRA Managed Care (ahora conocida como Concentra Managed Care). Cuando la empresa empezó a cotizar en bolsa en 1995, la parte que correspondió a Silverman rebasó los $10 millones. Después de esto Silverman renunció a su participación en las operaciones diarias. Junto con otras 12 empresarias exitosas, formó el Commonwealth Institute, sin fines de lucro, para ayudar a otras empresarias a establecer sus consejos de administración y reunir capital. También se involucró en un periódico llamado *Women's Business.* Más adelante narró esta historia:

> *El otro día un hombre me dijo en un campo de golf: "Espero darle a esta pelota, porque desde que dejé mi empresa no sé qué hacer conmigo mismo". Y yo me dije: "Soy muy afortunada".*

Pregunta 1 Compare a las personas de las historias reales anteriores en términos de sus sentimientos al salir de sus empresas.

Pregunta 2 ¿Qué podría explicar la diferencia entre aquellos que experimentan sentimientos positivos por recuperar sus inversiones, y aquellos que no?

EJERCICIOS

1. Lea su periódico local durante una semana, más o menos, para encontrar una empresa de propiedad privada que haya sido vendida recientemente. Trate de determinar la motivación de la venta. ¿Tuvo algo qué ver con el deseo de los propietarios anteriores de salir de la empresa? De ser así, procure indagar lo que sucedió.
2. Pregunte a un propietario de una empresa familiar local sobre sus planes futuros para cosechar lo invertido en su empresa. ¿El propietario ha participado alguna vez en una cosecha? De ser así, pídale que describa lo que sucedió y cómo resultaron las cosas, así como lo que aprendió de esa experiencia. De lo contrario, pregunte al propietario si sabe de alguna empresa cuyos propietarios la hayan vendido para recuperar su inversión. Visite al propietario de esa empresa y pregúntele respecto a su salida.
3. Visite a un contador de su localidad para saber cómo se ha involucrado para ayudar a los emprendedores a liberar el efectivo para salir de sus empresas.
4. Busque una revista de negocios e identifique una empresa que haya terminado con éxito una oferta pública inicial (OPI). Vea lo que puede encontrar sobre ese hecho en Internet.

Actividades en INTERNET

1. Para saber más respecto a las estrategias de cosecha y salida de pequeñas empresas vaya al sitio web de la U. S. Chamber of Commerce en http://www.uschamber.com/sb. Elija "Finance" y luego el cuadro de "I need help on…" y seleccione "Getting Out of Your Business". ¿En Estados Unidos, cuáles son las rutas de salida a considerar, de acuerdo con la Cámara de Comercio, para los propietarios de pequeñas empresas?
2. La valuación de una empresa es un tema ampliamente cubierto en el sitio web CCH's Business Owner Toolkit, que tal vez usted ha visitado en ejercicios anteriores. Antes sondee un poco más en el sitio al ir a esta URL sobre la valuación de empresas: http://www.toolkit.cch.com/text/samll_business_guide/sbg. aspx?nid=P11_2200.
   a) Explique el papel de un valuador de empresas.
   b) Al fijar un precio para una pequeña empresa, ¿qué es lo que se debe tomar en cuenta?
3. Vaya al sitio web de BizPlanIt en http://www.bizplanit.com y elija "Free Business Planning Resources" "Virtual BizPlan", "Exit Strategy" y luego "Strategy Business Plan Basics".
   a) ¿Cuáles son algunos de los errores más comunes relacionados con la estrategia de salida y cómo se podrían evitar?
   b) ¿Cuáles son las estrategias de salida más comunes, y cuáles son las ventajas y desventajas de cada una?
   c) ¿Cuál estrategia de salida es la opción más probable para la pequeña empresa que propuso?
4. Vaya a http://www.inc.com/articles/1999/11/15743.html para las explicaciones de las reglas y regulaciones de la SEC que gobiernan las exenciones para que las pequeñas empresas coticen en bolsa.

Caso 12

Tires Plus (p. 644)
Este caso habla del proceso y las opciones que debe considerar un empresario cuando está saliendo de una empresa.

Parte cuatro

Enfoque en el cliente: estrategias de marketing para el crecimiento

Capítulos

Capítulo 13

Construir las relaciones con el cliente

Bajo los REFLECTORES

Rodgers Chevrolet
http://www.rodgerschevrolet.com

La empresa promedio sólo conserva de 70 a 90 por ciento de sus clientes cada año. Aun cuando eso parece una buena razón de retención, debemos considerar que cuesta casi cinco veces más adquirir un cliente nuevo que lo que cuesta conservar a uno existente.[1] Lo que es peor, los clientes nuevos sólo compran 20 por ciento de lo que compran los clientes existentes. El costo de reemplazar a los clientes existentes es tan alto que si una empresa pudiera incrementar la retención de clientes un mínimo de cinco a diez por ciento cada año, las utilidades casi se duplicarían.[2] Si es crucial conservar a los clientes, ¿cómo lo puede hacer una empresa de forma eficaz?

El primer paso para desarrollar una relación perdurable con un cliente es colocarlo en el centro de la empresa. Pamela Rodgers lo entiende muy bien: conocer, servir y deleitar a sus clientes es la base de Rodgers Chevrolet, su exitosa distribuidora. Aun cuando 75 por ciento de los ingresos de la empresa proviene de la compra de automóviles, el servicio es lo que sostiene a la empresa. La compra de un automóvil es estimulante; la reparación de uno es molesta. Rodgers Chevrolet ha transformado los aspectos desagradables de ser propietario de un automóvil (servicio anual, reparaciones, llamadas repetidas) mediante una poderosa cultura de la empresa, enfocada en velocidad de respuesta, empatía y confiabilidad. El servicio al cliente puede ser el elemento vital de esta empresa y de cualquier otra.

Material suministrado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet, and the Web at http://www.smallbusinessschool.org.

SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web





Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. **Definir la administración de las relaciones con el cliente (CRM) y explicar su importancia para la pequeña empresa.**
2. **Analizar la importancia de ofrecer un extraordinario servicio al cliente.**
3. **Ilustrar cómo la tecnología, como Internet, puede mejorar las relaciones con el cliente.**
4. **Describir las técnicas para crear un perfil del cliente.**
5. **Explicar en qué sentido los consumidores son quienes toman las decisiones y la importancia de esto para entender las relaciones con el cliente.**
6. **Describir algunas influencias psicológicas sobre el comportamiento del consumidor.**
7. **Describir algunas influencias sociológicas sobre el comportamiento del consumidor.**

Recuerde siempre que el cliente es una parte vital de cualquier empresa. Por tanto, un mejor conocimiento de los consumidores y de las relaciones transaccionales que una empresa tiene con ellos será conducente a una pequeña empresa más floreciente.

El capítulo 13 es el primero de una secuencia que constituye la parte 4, Enfoque en el cliente: Estrategias de marketing para el crecimiento. En este capítulo se analiza la administración de las relaciones con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés) y se argumenta que es un factor fundamental para la supervivencia y el crecimiento de las pequeñas empresas. En los capítulos 14 a 17 se estudian numerosos temas adicionales de marketing que son esenciales para el crecimiento, basados en el siempre importante enfoque en el cliente desarrollado en este capítulo.

¿En qué consiste la administración de las relaciones con el cliente?

1 Definir la administración de las relaciones con el cliente (CRM) y explicar su importancia para la pequeña empresa.

La administración de las relaciones con el cliente (CRM) significa distintas cosas para diferentes empresas. Para algunas significa una simple sonrisa y comentarios como “Muchas gracias” y “Vuelva otra vez”, expresados por los empleados a los clientes que acaban de efectuar una compra. Para otras, un programa de CRM incorpora un esfuerzo de marketing mucho más amplio, que no se detiene hasta lograr que los productos y/o servicios se ofrezcan conforme a las necesidades del cliente en lo individual. Para la mayoría de las pequeñas empresas los objetivos de un programa de CRM tienen cabida en algún punto entre estas dos perspectivas.

Sin importar el nivel de compromiso de una empresa con la administración de las relaciones con el cliente, el mensaje central de todo programa de CRM es: “Corteje a los clientes con el fin de lograr algo más que una venta de una sola vez”. Una empresa que se compromete a fondo con esta idea apreciará los muchos beneficios que le puede ofrecer un programa de CRM.

De acuerdo con la definición formal, la **administración de las relaciones con el cliente (CRM)** es “una estrategia de negocios a nivel de toda la empresa, diseñada para optimizar la rentabilidad y la satisfacción del cliente, enfocándose en grupos de clientes muy bien definidos y precisos”.[3] En cierta forma, la CRM es una mentalidad, la implementación de una estrategia centrada en el cliente, que coloca en primer lugar a los clientes para que la empresa pueda tener éxito. Una CRM implica tratar al cliente del mismo modo en que el empresario desearía que se le tratara si el cliente fuera él, la versión de negocios de la Regla de Oro.

Administración de las relaciones con el cliente (CRM)
Estrategia de negocios a nivel de toda la empresa, diseñada para optimizar la rentabilidad y la satisfacción del cliente enfocándose en grupos de clientes muy bien definidos y precisos.

El tema central de la CRM no es nuevo. Durante décadas los empresarios han reconocido la importancia de tratar bien a sus clientes: “El cliente es el rey” es un viejo adagio. Lo que es nuevo es haberle dado un nombre a esta idea y utilizar la tecnología para implementar muchas de sus técnicas. La CRM moderna se enfoca en: 1) los clientes más que en los productos, 2) los cambios

en los procesos, sistemas y cultura de la empresa y 3) todos los canales y medios que participan en el esfuerzo de marketing, desde Internet hasta las ventas de campo.

Las precursoras de muchas técnicas modernas de CRM se desarrollaron en la década de los sesenta, por organizaciones como Sears y diversos clubes de libros. Estas empresas se limitaban a almacenar la información acerca de sus clientes en computadoras por razones distintas a la facturación. Su meta era aprender quiénes eran sus clientes, lo que deseaban y la clase de intereses que tenían. Luego llegaron los especialistas en marketing con ideas acerca de los beneficios potenciales de adoptar una orientación hacia el cliente, y a ellos les siguió la aparición de Internet.

Debe señalarse que, en su forma más pura, la CRM no tiene nada que ver con la tecnología, aunque la tecnología de Internet ha sido definitivamente una fuerza importante en el desarrollo de la CRM. Así como el hecho de ponerse el par de zapatos de baloncesto de tecnología más avanzada y a un precio de $300 no convierte al usuario en un jugador profesional de la WNBA o la NBA, la adquisición o el desarrollo de un software de CRM en sí mismos, no conducen a un nivel más alto de retención de clientes. Pero puede ayudar si se utiliza correctamente. (Más adelante en este capítulo se examina el papel que desempeña la tecnología en la CRM.) Lo que es todavía de mayor importancia es que debe haber un compromiso a nivel de toda la empresa con el concepto de CRM para que pueda ser productivo.

La importancia de la CRM para la pequeña empresa

Como se muestra en la figura 13-1, la siguiente venta de una empresa pequeña proviene de una de dos fuentes, clientes actuales o clientes nuevos. Obviamente, en una empresa pequeña se aprecia tanto a los clientes actuales como a los potenciales, pero en ocasiones se da por descontada la lealtad de los clientes actuales y se les ignora. Aunque los esfuerzos de marketing dedicados a atraer nuevos clientes son muy importantes, es aún más importante esforzarse por mantener felices a los clientes ya existentes y eso es de máxima prioridad. Un programa de CRM aborda esta prioridad. Sin embargo, algunas empresas parecen no reconocer esta sencilla verdad y eso resulta en diferentes niveles de iniciativas de CRM. Un estudio interesante de la participación de la CRM entre empresas familiares y no familiares concluyó que las empresas que no son familiares van a la delantera de las empresas propiedad de la familia en lo que concierne a poner en marcha y completar iniciativas de CRM.[4]

Brian Vellmure, de Initium Technology, proveedor de soluciones de CRM para empresas pequeñas, identifica cinco beneficios económicos que se derivan de mantener las relaciones con los clientes actuales:[5]

1. Los costos de adquisición de nuevos clientes son enormes.
2. Los clientes de hace mucho tiempo gastan más dinero que los nuevos.
3. Los clientes satisfechos refieren a sus amigos y colegas.
4. Los costos de procesamiento de los pedidos de nuevos clientes son más altos.
5. Los clientes antiguos pagan más por los productos.

Figura 13-1 *Fuentes de la venta siguiente*

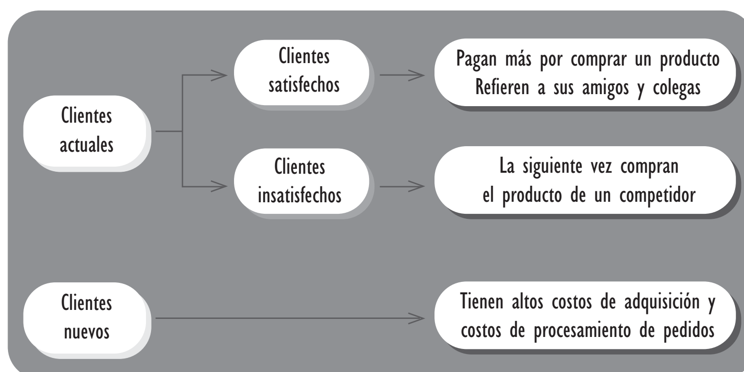
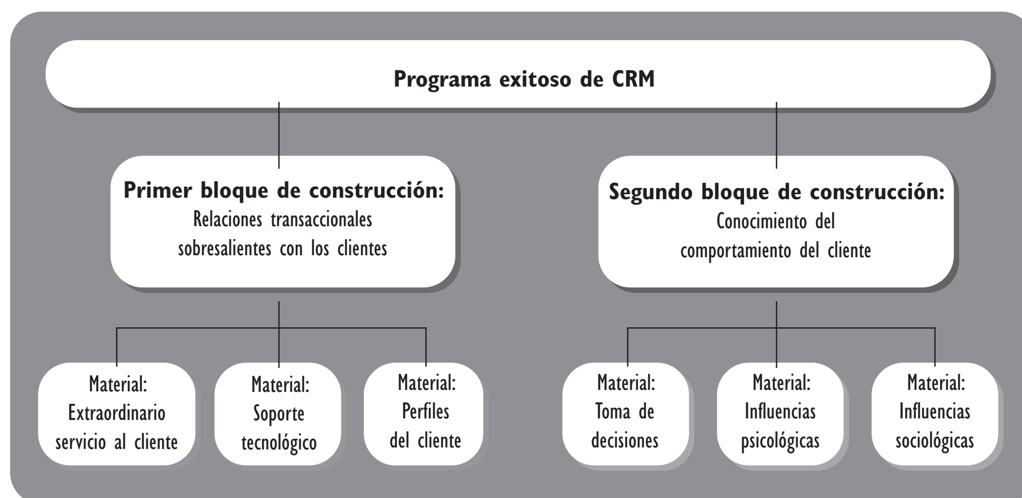


Figura 13-2 *Materiales esenciales para un programa exitoso de CRM*



Materiales esenciales para un programa de CRM

Cuando usted construye algo, por ejemplo una casa, tiene un plan (un anteproyecto) que incluye la lista de los materiales o partes componentes apropiados. De la misma manera, la integración de un programa de CRM requiere un plan, para que el emprendedor pueda saber qué personas, procesos, partes, etcétera, necesita, y un programa exitoso de CRM tiene muchas partes. En el resto de este capítulo se analizarán los dos bloques de construcción vitales para cualquier programa de CRM: 1) relaciones transaccionales sobresalientes con el cliente y 2) conocimiento del comportamiento del cliente. Estos bloques, como se muestra en la figura 13-2, se pueden construir con diversos "materiales", mismos que se examinarán en las secciones siguientes, por ser de enorme importancia en la preparación de los dos bloques de construcción.

Creación de relaciones transaccionales positivas por medio de un servicio extraordinario

2 Discutir la importancia de proporcionar un extraordinario servicio al cliente.

Para tener éxito a largo plazo, las empresas pequeñas deben concentrarse en la creación de relaciones transaccionales positivas con sus clientes. Una **relación transaccional** es una asociación entre una empresa y un cliente que se relaciona con una compra o un trato de negocios. Los consumidores que tienen una interacción positiva con una empresa por lo general se convierten en clientes leales. Tres ideas básicas son la base de nuestro énfasis en la importancia de proporcionar un excepcional servicio al cliente:

Relación transaccional Asociación entre una empresa y un cliente que se relaciona con una compra o un trato de negocios.

1. Las pequeñas empresas tienen un mayor potencial que las empresas grandes para proporcionar un excelente servicio al cliente.
2. El excelente servicio al cliente conduce a la satisfacción del cliente.
3. La satisfacción del cliente resulta en una relación transaccional positiva.

Como lo sugieren estas ideas, la falla en hacer hincapié en el servicio al cliente pone en peligro cualquier esfuerzo para lograr una relación positiva con el cliente. "Mi mensaje a las pequeñas empresas es que las grandes empresas vienen detrás de ellas con un mejor servicio al cliente, de manera que será mejor que usted esté atento", dice Ed Reilly, presidente y director general de la American Management Association.[6]

Desde su punto de vista: Mantener las relaciones con el cliente

Denny Fulk

No importa qué tipo de empresa opere usted, desarrollar y mantener las relaciones con el cliente es esencial para su éxito. Un amigo mío que opera una empresa muy exitosa basada en el comercio electrónico responde con regularidad a las preguntas de sus clientes, incluso si está de viaje fuera de Estados Unidos. Debido a que muchos de sus clientes están ubicados en otras partes del mundo, las inquietudes de los clientes llegan y se responden desde diferentes zonas de tiempo. Su respuesta menciona que está de viaje y que está enviando el correo electrónico desde la ciudad en donde él se encuentra ese día particular. Se requiere que su personal responda todas las llamadas telefónicas y correos electrónicos de los clientes en el transcurso de las 24 horas siguientes.

Si usted opera una empresa, no importa si es pequeña o grande, a los clientes les agrada tener la impresión de que hay una persona que realmente se interesa en sus necesidades. No importa si la información se comparte por teléfono o por correo electrónico, la prontitud y un enfoque personal son la clave para que el cliente tenga una buena impresión acerca de su empresa. No importa si su empresa es nueva o establecida desde hace tiempo, es probable que un cliente que recibe una respuesta inmediata, precisa y comprensiva siga haciendo negocios con su empresa. En el escenario de negocio-a-negocio, cuando trato con una persona muy ocupada del personal del departamento de compras o con un gerente de proyectos, me agrada decir, “Mi trabajo es facilitar el de usted”.

Los componentes de la satisfacción del cliente

Diversos factores bajo el control de una empresa contribuyen a la satisfacción del cliente. Un artículo clásico identifica los siguientes cuatro elementos clave para la satisfacción del cliente:[7]

1. Proporcionar los beneficios más básicos del producto y/o servicio, los elementos que los clientes esperan que entreguen todos los competidores.
2. Servicios generales de apoyo, como ayuda al cliente.
3. Establecer un sistema para contrarrestar cualesquiera malas experiencias que pudiera tener del cliente.
4. Proporcionar servicios extraordinarios que superen la satisfacción de las expectativas del cliente y hagan que los productos y/o servicios parezcan personalizados.

Las pequeñas empresas se encuentran en una posición única para ofrecer un servicio extraordinario. Patrick Daly, defensor de las relaciones de marketing, encargado de supervisar un programa de relaciones con el cliente para una empresa ubicada en Redwood City, California, sugiere las siguientes formas de proporcionar un servicio extraordinario.

- *Llamar a los clientes por su nombre. En el mundo impersonal actual de “sólo deme su número de cuenta”, nada es más bien recibido que una atención personalizada, individual. Aunque usted ya sea cortés y amigable con sus clientes, saludarlos por su nombre es algo que se aprecia 10 veces más en la escala de “digno de lealtad”.*
- *Atención personalizada. Los clientes por lo general saben lo que desean y no desean de su empresa. Si usted recuerda lo que quieren sobre una base individual, incluso si es algo tan simple como saber que al cliente de una tintorería le gusta que los cuellos de sus camisas no estén muy almidonados, entonces habrá dominado uno de los principales elementos de un programa de fuerte lealtad.*
- *Mantenerse en comunicación con ellos. Nunca se establece una comunicación personal suficiente con los clientes. Y no se comunique con ellos sólo para una promoción de ventas. Recorte un artículo de una revista o un periódico que hable de la empresa de un cliente y envíeselo con una nota que diga: “Para su información, creo que le interesará”. Cuando los clientes saben que usted se toma tiempo para pensar en ellos, no lo olvidan.*
- *Investigar las razones por las que algunos clientes se van. Parte de cualquier programa de lealtad es dedicar tiempo para buscar a los clientes perdidos y saber por qué se fueron. En muchos casos, el solo hecho de contactarlos y mostrarles que se preocupa por conservar su preferencia los volverá a atraer, junto con su contribución a las utilidades de usted.*

Vivir el sueño Cómo hacer que la tecnología funcione



Photo by Scott Stewart/Scott Stewart Photography

Por favor, déjeme en espera

A nadie le agrada que lo dejen esperando en la línea telefónica, pero Perry Wright, el empresario y veterano anfitrión de programas de entrevistas, sabe cómo mantenerlo entretenido mientras espera. Conocido como el Hombre en espera, Wright vende, a través de su sitio web, un software que contiene frases de una línea, hechos extraños y juegos de palabras para reproducirlos para los clientes que esperan.

"Mientras trabajaba en la radio, pasaba mucho tiempo en el teléfono y en espera, escuchando mensajes estériles e irritantes", dice. "Pensé que debía haber una forma mejor, un enfoque diferente u original".

Los sistemas telefónicos automatizados pueden ahorrar costos, pero frustran a quienes llaman. Según el sitio web de Wright, "setenta por ciento de quienes llaman por teléfono por cuestiones de negocios se ven obligados a esperar, casi 60 por ciento de esas personas cuelga y 30 por ciento no vuelve a llamar, ¡nunca! El software de Wright reproduce al azar sus mensajes, con la meta de que los clientes estén de buen humor antes de que los comuniquen con los vendedores. El comentario de una persona que hizo una llamada fue, "Por favor, vuelva a dejarme en espera y PRONTO; quiero escuchar el resto".

Para escuchar una muestra del producto de On-Hold Guy's ingrese a http://www.onholdguy.com/demos.htm.

Fuentes: Bill Hudgins, "Hold Please," *MyBusiness,* Abril/Mayo 2005, p. 50; y http://www.onholdguy.com, con acceso 1 de marzo de, 2007.

http://www.onholdguy.com

El hecho de ofrecer un excepcional servicio al cliente les dará a las empresas pequeñas una ventaja competitiva, sin importar cuál sea la naturaleza de la empresa. Las empresas pequeñas deben reconocer que cuesta mucho más reemplazar a un cliente, que retenerlo. Ofrecer un servicio de máxima calidad es algo que las pequeñas empresas pueden hacen mejor que las grandes.

La evaluación de la salud de una empresa en cuanto a servicio al cliente

El establecimiento de un programa efectivo de servicio al cliente comienza con determinar el "cociente del servicio al cliente" de la empresa, que indica qué tan bien esta les está proporcionando actualmente el servicio a sus clientes. En la figura 13-3 se muestran algunos enfoques conocidos de la creación de estrategias de servicio al cliente; también proporciona un espacio para evaluar lo bien que su pequeña empresa se está desempeñando en cada área y qué puede hacer para mejorar su servicio al cliente

¿Qué tan buena o mala es la calidad del servicio al cliente en las empresas grandes y las pequeñas? Una encuesta muy amplia de clientes, reportada en *USAToday,* describió la situación en Estados Unidos de esta manera:[9]

- ***Por teléfono.*** Alrededor de 80 por ciento de las empresas del país aún no ha encontrado la forma de hacer un trabajo decente ofreciendo la ayuda que sus clientes necesitan, dice Jon Anaton, que supervisa el Center for Customer-Driven Quality de la universidad de Purdue y es director de investigación de la firma de consultoría Benchmark Portal.

- ***En línea.*** Alrededor de 35 por ciento de todas las preguntas por correo electrónico que se hacen a las empresas no obtiene respuesta en el transcurso de siete días, de acuerdo con los estimados de la industria. Y alrededor de 25% nunca recibe una respuesta, calcula Forrester [Research].

Figura 13-3 *Estrategias de servicio al cliente*

¿Cuál de las siguientes se puede utilizar para apoyar sus objetivos de marketing?	Para cada estrategia, comente a continuación sobre: **1.** Qué tan bien se está desempeñando su empresa. **2.** Mejoras a las que debe aspirar.
Proporcione una experiencia excepcional a lo largo de cada operación asegurándose de que se reconozca y aprecie a los clientes y de que les resulte fácil hacer negocios con usted. Observe que esto requiere que 1) haga una lista de la cadena típica de contactos entre usted y sus clientes, desde dónde vieron primero su publicidad hasta que usted les envía una encuesta después de la venta y 2) evalúe el desempeño de su empresa en cada punto de contacto.	
Proporcione materiales de venta que sean claros y fáciles de comprender, incluidos su sitio web, materiales de marketing, exhibidores de menudeo y conversaciones de ventas.	
Responda con prontitud a las solicitudes y preocupaciones de los clientes actuando con urgencia y responsabilidad en las indagaciones, operaciones y quejas de los clientes. Establezca un plan de recuperación del servicio.	
Escuche a los clientes y responda de forma apropiada, solicitando retroalimentación, alentando la interacción, manteniendo su compromiso a todo lo largo de las operaciones y emprendiendo la acción necesaria para complacer al cliente.	
Respalde sus productos y servicios proporcionando garantías y seguridades y asegurando a los clientes que usted cumple lo que promete. Además, cree productos y proporcione servicios que superen las expectativas.	
Trate a sus clientes como si fueran miembros de la familia y sus mejores amigos, valorándolos de la misma forma en que honra a aquellos que más le interesan.	
Permanezca en el corazón y la mente del cliente no tomándolo como algo que se da por sentado y buscando formas de hacerle saber que piensa en lo que es mejor para él.	
¿Otras iniciativas? Lístelas aquí.	

Fuente: "Exceptional Customer Experiences", *FastTrac*, Ewing Marion Kauffman Foundation, 2006.

- ***En el infierno de "IVR".*** Para ahorrar en costos laborales, muchas de las empresas más grandes de Estados Unidos han instalado sistemas de software que la industria llama Interactive Voice Response (IVR), que significa respuesta interactiva de voz. Sin embargo, más de 90 por ciento de los consumidores de servicios financieros dice que no les agradan esos sistemas, informa Forrester.

- ***En un arranque de furia.*** Casi uno de cada tres clientes dijo haberle alzado la voz a algún representante de servicio al cliente y casi uno de cada 10 afirma haberles dicho groserías durante el año pasado, de acuerdo con una encuesta telefónica nacional realizada por Customer Care Measurement & Consulting.

- ***En respuesta.*** Dos terceras partes de las 800,000 quejas de clientes estimadas que se presentaron en los últimos tres años y se transmitieron en el sitio web de PlanetFeedback para la solución de problemas, comparten el mismo tema: no recibir respuesta de una empresa, dice Sue MacDonald, directora de marketing.

Aun cuando los problemas con el servicio al cliente se pueden identificar mediante un proceso de revisión formal dentro de la pequeña empresa, a menudo salen a la superficie a través de las quejas de los clientes durante el curso de las operaciones de negocios cotidianas normales. (Más adelante en este capítulo se mostrará en qué forma las quejas del cliente son parte del proceso total del comportamiento del consumidor.) Todas las empresas se esfuerzan para eliminar las quejas de los clientes. Sin embargo, cuando ocurren, se deben analizar con cuidado con el fin de descubrir los posibles puntos débiles en la calidad del producto y/o del servicio al cliente.

¿Cuál es la importancia especial que tienen las quejas de los clientes para las pequeñas empresas? Es que las pequeñas empresas están potencialmente en una posición mucho mejor que las grandes para responder a quejas y, por consiguiente, lograr la satisfacción del cliente. ¿Por qué? Porque la mayoría de los problemas se puede solucionar abordándolos simplemente conforme surgen, es decir, prestando más atención y respetando al cliente. Y mostrar respeto a menudo es más fácil para una empresa pequeña, porque tiene menos empleados y le puede conceder a cada uno la autoridad para actuar en beneficio de los clientes. En contraste, una empresa grande a menudo le asigna esa responsabilidad a un solo gerente, que no tiene un contacto diario con los clientes.

¿Qué hacen los consumidores cuando se sienten descontentos? Como se muestra en la figura 13-4, los consmidores tienen varias opciones para mostrar su descontento, y la mayoría de estas opciones es una amenaza para las ventas repetidas. Sólo una –una queja privada a la empresa culpable es deseable para la empresa. Las múltiples opciones de las que los clientes pueden disponer para quejarse ponen de relieve la importancia de la calidad del servicio al cliente, antes y después de una venta.

Los administradores también pueden aprender acerca de las preocupaciones en el servicio al cliente por medio de la observación personal y de otras técnicas de investigación. Al hablar directamente con los clientes o adoptar el papel de cliente anónimo, por ejemplo haciendo una llamada telefónica a su propia empresa, un gerente puede evaluar la calidad del servicio. Algunos restaurantes y hoteles invitan a proporcionar retroalimentación sobre la calidad del servicio al cliente entregando a los clientes tarjetas para que anoten sus comentarios.

Considere los esfuerzos de Jason Belkin, propietario de Hampton Coffee Company, con dos cafeterías ubicadas en Nueva Jersey. Belkin siempre había utilizado un servicio de comprador misterioso para evaluar las experiencias del cliente, pero decidió cambiar a tarjetas de comentarios para obtener la información que quería, ofreciéndoles una taza de café o de té gratis a los clientes que llenaban una tarjeta. Desde que implementó el nuevo enfoque, el negocio de Belkin se ha in-

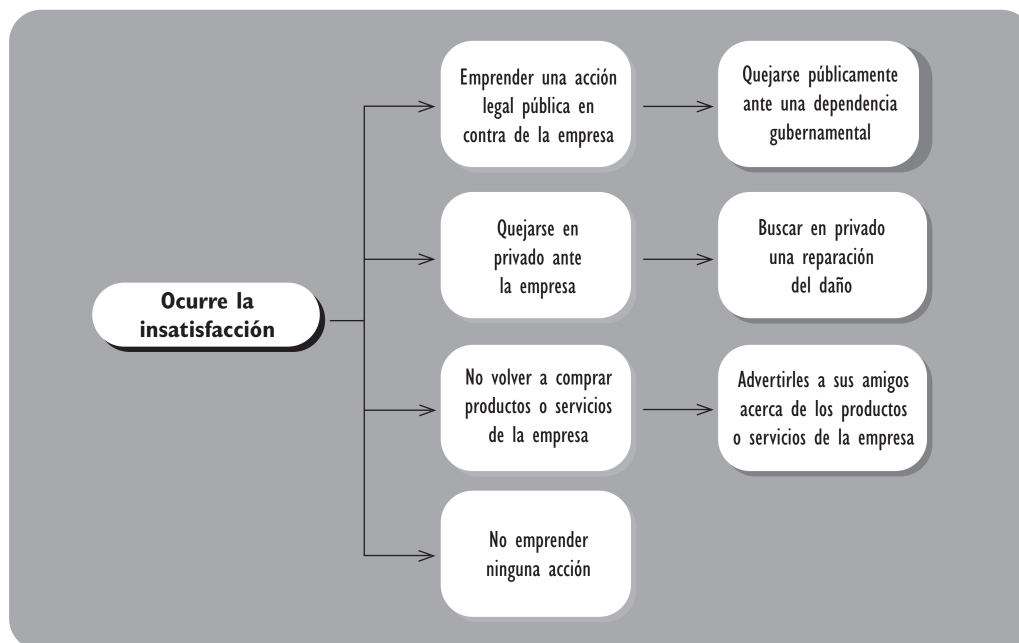
Desde su punto de vista: La ventaja del CRM

John Stites

La ventaja de una pequeña empresa sobre una grande en la administración de las relaciones con el cliente, es que el propietario de la empresa está más cerca de los clientes y es más probable que obtenga una retroalimentación más exacta, sin que se filtre al pasar por los diferentes niveles de la administración. Por desgracia, el tiempo del propietario de una pequeña empresa a menudo se dedica a los acontecimientos urgentes en la empresa y puede descuidar la administración de las relaciones con el cliente.

La mayoría de los propietarios de pequeñas empresas no se puede dar el lujo de no participar en las relaciones con el cliente, debido a que el propietario de una empresa que sólo tiene 100 clientes debe valorarlos mucho más que el propietario de una empresa grande con 1,000 clientes. La pérdida de un cliente tiene un impacto mucho mayor sobre la empresa más pequeña. Sin embargo, una empresa grande dispone de más recursos para abordar los problemas de las relaciones con sus clientes y puede dividir el costo de la CRM entre una base más grande de clientes.

Figura 13-4 *Opciones del consumidor para demostrar su insatisfacción con el producto o el servicio*



crementado, a pesar de la competencia de las nuevas cafeterías Starbucks que se abrieron en las cercanías.[10] Belkin le atribuye ese éxito en parte a la utilización eficaz de la información recabada en las tarjetas de comentarios de los clientes.

Cualquiera que sea el método que se utilice, la evaluación del servicio al cliente es esencial para cualquier empresa. Reflexione en el éxito que tuvo Sewell Village Cadillac después de desarrollar tácticas de servicio al cliente. Este distribuidor de automóviles de Dallas, Texas, es famoso por su servicio al cliente. Su propietario, Carl Sewell, inició su enfoque en el servicio al cliente en 1967, cuando Sewell Village ocupaba el tercer lugar entre tres distribuidores de Cadillac en Dallas. Comprendió que a la mayoría de las personas no le gustaba hacer negocios con distribuidores automotrices. Por tanto, simplemente comenzó a preguntar a los clientes qué era lo que no les agradaba de ellos. Se identificaron tres importantes áreas de insatisfacción, los horarios de servicio, quedarse sin automóvil durante el servicio y las reparaciones defectuosas o incorrectas. Al responder a estas preocupaciones, por ejemplo programando horarios de servicio más amplios, Sewell Village Cadillac mejoró su imagen de satisfacción del cliente.

Aunque muchos tipos de servicio al cliente cuestan muy poco, hay costos definidos relacionados con la prestación de un servicio superior antes, durante y después de una venta. Estos costos se pueden reflejar en el precio del producto o servicio, o en ocasiones se pueden recuperar por separado, con base en la cantidad de servicios solicitados, por ejemplo mediante la ampliación de las garantías del producto. La mayoría de los clientes está dispuesta a pagar un sobreprecio por un buen servicio.

3 Ilustrar cómo la tecnología, como Internet, puede mejorar las relaciones con el cliente.

Uso de la tecnología para apoyar la administración de las relaciones con el cliente

Las relaciones transaccionales a largo plazo con los clientes se fomentan mediante una buena información. Un momento lógico para recabar esos datos es durante el contacto directo con los clientes, por ejemplo cuando se está vendiendo un producto. Se puede contactar a los clientes de

Desde su punto de vista: CRM en una empresa orientada al servicio

Rick Davis



DAVACO es una empresa orientada al servicio al cliente, de manera que diferenciamos a nuestra empresa por las personas a quienes empleamos y por los elementos que hacen que sean más efectivas y productivas en su trabajo. La tecnología desempeña un papel muy importante para lograr que eso suceda. Al utilizar una colección patentada de componentes tecnológicos, DAVACO puede proporcionar eficiencias operativas, una creciente visibilidad y rapidez en llegar al mercado para un cliente que representa al quién es quién de las marcas minoristas nacionales.

Por ejemplo, utilizamos la tecnología para administrar internamente nuestros recursos y conjuntos de habilidades, como PC de bolsillo, laptops, teléfonos celulares, BlackBerries y cámaras digitales, lo que permite que nuestros clientes reciban actualizaciones en tiempo real. DAVACO también utiliza portales específicos del cliente, basados en Internet, que proporcionan una ubicación localizada para los clientes que ven su almacén de datos, con acceso a la información las 24 horas del día, los programas y los reportes personalizados.

DAVACO ha convertido en una prioridad la investigación y las finanzas e implementa las mejores soluciones tecnológicas que proporcionan resultados de negocios y eficiencias reales para las operaciones cotidianas. El equipo gerencial de la empresa ha tomado una decisión consciente de reinvertir continuamente las utilidades, con el fin de apoyar mejor a nuestros clientes debido a que, finalmente, los clientes felices son los que hacen que nuestra empresa tenga éxito.

muchas maneras, entre las que se incluyen llamadas telefónicas, cartas, mensajes por fax, interacción personal y correo electrónico. La capacidad para aprovechar los contactos uno a uno con los clientes siempre ha sido una ventaja competitiva para las pequeñas empresas. También existe diversidad de software de procesamiento de palabras, hojas de cálculo y manejo de bases de datos para apoyar esta labor.

El software de CRM está diseñado para ayudar a las empresas a recabar toda la información concerniente al contacto con los clientes en un solo programa de administración de datos. Los compradores en línea esperan un excelente servicio al cliente, que también está respaldado por herramientas de CRM, tales como chat en vivo. En general, los expertos en servicio al cliente reportan percepciones positivas de los consumidores acerca de la mayoría de los sitios web de las empresas.[11]

No siempre es fácil decidir cuál actividad de marketing debe recibir un apoyo inicial de CRM. Sin embargo, un sitio común para comenzar es el departamento de ventas, porque los esfuerzos de ventas generan la mayor cantidad de contacto con los clientes. La CRM se enfoca en actividades de ventas como el llenado rápido y correcto de los pedidos, contactos de seguimiento para comprobar la satisfacción del cliente y proporcionar un centro de atención telefónica (*call center*) amigable con el usuario para manejar todas las consultas, incluidas las quejas.

Chris McCann, presidente de 1-800-flowers.com, parece estar a la vanguardia, en lo que se refiere a incorporar la tecnología en su empresa. Para 1992, en los primeros días de la Internet, 1-800-flowers.com ya tenía una presencia en línea, a finales de la década de los noventa contaba con operaciones de comercio electrónico muy avanzadas. Ahora McCann aplica el software SAS CRM para desarrollar relaciones estrechas con sus clientes. Observa: "Todos están disponibles las 24 horas del día y los siete días de la semana. Las bases para nuestro éxito inicial se convirtieron en una mercancía. Para mantener nuestra ventaja competitiva, debemos migrar hacia convertirnos en una empresa que sostiene una relación intima con los clientes".[12]

Utilizando un producto llamado Enterprise Miner, la empresa de McCann puede filtrar datos para buscar patrones que se puedan utilizar para incrementar el porcentaje de respuestas de los visitantes al sitio e identificar a los clientes más rentables. Por ejemplo, un cliente puede efectuar compras sólo una vez al año para adquirir rosas el día de San Valentín; es muy probable que ese cliente no aprecie los contactos de marketing repetidos. Pero otro cliente, cuyo historial muestra compras para ciertas ocasiones en el transcurso del año, sí responda a contactos más frecuentes y ofertas especiales. El software SAS CRM permite enviar una vez al mes recordatorios de fechas por llegar vía correo electrónico a clientes seleccionados, que los clientes han registrado previamente, con lo que aumenta la posibilidad de que efectúen una compra.

Contar con amplios recursos de apoyo para la tecnología de información CRM puede ser un motivo de preocupación para una empresa pequeña, la cual ha llevado a algunos emprendedores a subcontratar ciertas aplicaciones. Por ejemplo, los centros de atención telefónica hospedados en Internet, que manejan comunicaciones por correo electrónico e Internet para los clientes, pueden ser más efectivos en relación con su costo, que centros internos comparables, lo que constituye una consideración crucial para muchas pequeñas empresas que disponen de poco efectivo. Además del costo, la falta de experiencia interna es una justificación importante para utilizar esos servicios externos.

Vivir el sueño Cómo hacer que la tecnología funcione



A los clientes les agrada hablar de tacos

Internet proporciona a las pequeñas empresas la capacidad de distribuir la información acerca de sus productos y servicios y de venderlos en línea. También puede ser una herramienta eficaz para mantener una comunicación continua con los clientes, cultivando así las motivaciones positivas para que el cliente haga la siguiente compra, es decir, razones para volver a comprar.

Pam Felix inició en 1995 su restaurante de comida mexicana de servicio rápido, California Tortilla, en Bethesda, Maryland. Lanzó un sitio web de la empresa en 2000, con la meta principal de crear una lista de correo electrónico para mejorar la comunicación con los clientes. Desde entonces ha utilizado el sitio web para comunicar el tema de "divertirse".

Considere estas observaciones de las diferencias entre la manera de actuar de hombres y mujeres, que aparecieron en la página del sitio "Taco Talk" en enero de 2007 para celebrar el Día de San Valentín.

- Un hombre esperará hasta ver cuánta comida ha derramado en su traje antes de decidir si necesita una servilleta.
- Una mujer rara vez se pondrá de pie a la mitad del restaurante y se frotará el estómago cuando ha terminado de comer su burrito.
- Un hombre jamás le preguntará a otro si le puede dar una mordida a su burrito.
- Los hombres (y yo) pensamos que es perfectamente aceptable ir a California Taco en una primera cita.

"No estoy segura de haber tenido expectativas [respecto a Internet]", dice Felix. "Pero desde que incluí un boletín mensual absurdo que parece agradarle a la mayoría de las personas, pensé que por lo menos podía seguir transmitiendo ese sentimiento de papá y mamá vía Internet." Y todo ha funcionado bien para ayudarla a crear buenas relaciones con los clientes. "Las personas tienen la impresión de que tienen una conexión personal con nosotros y eso es algo que las grandes cadenas jamás van a tener con sus clientes", cree Felix.

Internet también proporciona retroalimentación, identificando los puntos fuertes y débiles del restaurante. Además, dice Felix, "Recibo muchos correos electrónicos divertidos y extraños que después utilizo en el boletín. Hace alrededor de seis años me había quedado sin nada qué decir acerca de los burritos".

Fuente: Sharon Fling, "California Tortilla Customers Love Taco Talk", http://www.geolocal.com/public, 27 de mayo de 2004; y http://www.californiatortilla.com, con acceso el 1 de marzo de 2007.

http://www.californiatortilla.com

Creación de perfiles del cliente para un programa de CRM

4 Describir las técnicas para crear un perfil del cliente.

La mayoría de los emprendedores dice que la mejor manera de seguir en contacto con los clientes e identificar sus necesidades es hablar con ellos. Estas conversaciones conducen a una comprensión detallada de quién es en realidad ese cliente y, por consiguiente, ofrece puntos de vista, lo que permite la creación de un **perfil del cliente**, que es un conjunto de información acerca de él, que incluye datos demográficos, actitudes, preferencias y otras características conductuales, según lo definen los objetivos de la CRM. En una empresa muy pequeña los perfiles de los clientes guardados en la mente del emprendedor a menudo constituyen la "base de datos" de la CRM de la empresa. Sin embargo, en algún punto en el crecimiento de la empresa se vuelve imposible que el emprendedor siga desarrollando perfiles utilizando sólo este método. Entonces ha llegado el momento de recurrir a bases de datos formales basados en la computadora.

Perfil del cliente Bloque de información acerca de un cliente, que incluye datos demográficos, actitudes, preferencias y otras características conductuales, según las definen los objetivos de CRM.

El perfil del cliente es esencial para un programa exitoso de CRM, ya que representa el material base para el conocimiento requerido de los clientes. Los datos de contacto del cliente, de fuentes como tarjetas de garantía y registros contables, se pueden utilizar para desarrollar un perfil. Las nuevas empresas basadas en Internet pueden recolectar información actual en el punto de contacto, cuando los clientes hacen pedidos en línea.

¿Qué tipos de información se deben incluir en un perfil del cliente? Se han identificado cuatro categorías principales de información:[13]

- *Transacciones.* Una historia de compras completa, con los detalles que la acompañan (precio pagado; SKU, que identifica al producto comprado; fecha de entrega.
- *Contactos con el cliente*. Visitas de venta y solicitudes de servicio, incluidos todos los contactos iniciados por los clientes y la empresa.
- *Información descriptiva*. Información de los antecedentes utilizados para la segmentación y otros propósitos del análisis de datos.
- *Respuestas a estímulos de marketing*. Información respecto a si el cliente respondió o no a una iniciativa directa de marketing, un contacto de venta y/o a cualquier otro contacto directo.

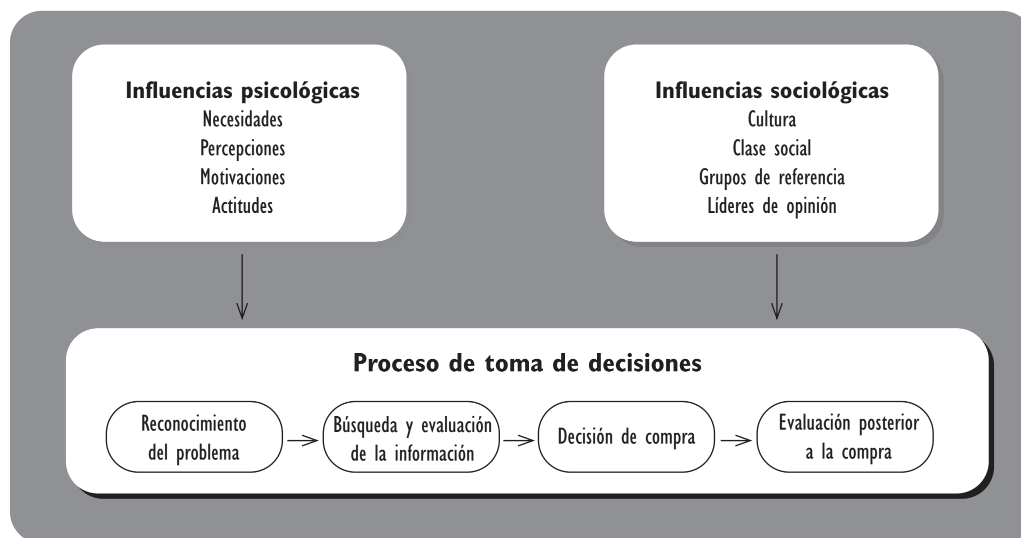
Las entrevistas formales con los clientes proporcionan otra manera de recabar información para un perfil. Esas entrevistas pueden ser verbales o adoptar la forma de un cuestionario. Por ejemplo, veamos el caso de Rejuvenation Lamp and Fixtures, de Portland, Oregon, que vende dispositivos de reproducción de luz sobre todo mediante catálogos y su sitio web. Su sistema para comprender a sus clientes incluye un cuestionario:

> *En cada caja de lámparas que envía, la empresa incluye un cuestionario con una estampilla postal para su devolución. El cuestionario es humorístico y es divertido llenarlo. No sólo recolecta información acerca de las compras, sino que les pregunta [a los clientes] qué productos podrían desear que Rejuvenation no maneja todavía. El mensaje "¿cómo podemos ayudarlo?", combinado con la devolución prepagada del cuestionario y su presentación humorística, hacen que Rejuvenation reciba miles de respuestas cada mes.*[14]

El empresario Mac McConnell hace encuestas de los clientes que entran a su Artful Framer Gallery, en Plantation, Florida. Con base en los resultados de una encuesta reciente, que consistió en un cuestionario sencillo de una sola página, remodeló su empresa para satisfacer mejor los deseos de los clientes. La encuesta demostró que la primera prioridad para los clientes es la calidad y que el precio la última. Así que descontinuó la línea de precios más bajos y se especializó en los marcos de museo de precio más alto.[15]

Los perfiles del cliente reflejan sobre todo las variables demográficas como edad, género y estado civil, pero también puede incluir información conductual, psicológica y sociológica. Entender los aspectos del comportamiento del consumidor que se presentan en las siguientes secciones puede ayudar a los empresarios a crear perfiles de clientes que vayan más allá de la simple demografía. Algunos emprendedores podrían pensar incluso en inscribirse en un curso para ampliar su conocimiento de los conceptos del comportamiento del consumidor: dichos cursos se suelen ofrecer en colegios o universidades locales. En la figura 13-5 se presenta un modelo sencillo de comportamiento del consumidor, estructurado en torno a tres aspectos interrelacionados: el proceso de toma de decisiones, las influencias psicológicas y las influencias sociológicas.

Figura 13-5 *Modelo simplificado del comportamiento del consumidor*



Los clientes como decisores

5 Explicar en qué sentido los consumidores son quienes toman las desiciones y la importancia de esto para entender las relaciones con el cliente.

Con base en el modelo de comportamiento del consumidor que se muestra en la figura 13-5, la toma de decisiones del consumidor comprende cuatro etapas:

Etapa 1: Reconocimiento del problema

Etapa 2: Búsqueda y evaluación de la información

Etapa 3: Decisión de comprar

Etapa 4: Evaluación posterior a la compra

Se usará este modelo de amplia aceptación para analizar la toma de decisiones de los clientes de pequeñas empresas.

Reconocimiento del problema

El reconocimiento del problema (etapa 1) ocurre cuando un consumidor comprende que el estado actual de sus asuntos difiere de forma significativa de algún estado ideal. Algunos problemas son condiciones rutinarias de agotamiento, como la falta de alimentos cuando llega la hora de la comida. Otros problemas surgen con menos frecuencia y pueden evolucionar con lentitud. Por ejemplo, reconocer la necesidad de reemplazar la mesa del comedor familiar puede tomar años.

Un consumidor debe reconocer la existencia de un problema antes de que pueda comenzar el comportamiento de compra. Por ello, no se puede pasar por alto la etapa de reconocimiento del problema. Muchas pequeñas empresas desarrollan su estrategia de producto como si los consumidores estuvieran en las últimas etapas del proceso de toma de decisiones, ¡cuando en realidad ni siquiera han reconocido el problema!

Muchos factores influyen para que los consumidores reconozcan un problema, ya sea cambiando el estado actual de las cosas o afectando el estado deseado. He aquí algunos ejemplos:

- Un cambio en la situación financiera (una promoción laboral con un aumento de sueldo)
- Un cambio en las características del hogar (el nacimiento de un bebé)
- Agotamiento normal (se terminó el último tubo de crema dental)
- Desempeño del producto o servicio (descompostura del reproductor de DVD)
- Decisiones pasadas (mal servicio de reparación del automóvil)
- Disponibilidad de productos (introducción de un nuevo producto)

Un emprendedor debe comprender la etapa de reconocimiento del problema con el fin de decidir una estrategia de marketing apropiada. En algunos casos el propietario de una pequeña empresa necesita *influir* en el reconocimiento del problema. En otros, simplemente puede *reaccionar* al problema cuando los clientes lo reconocen.

Búsqueda y evaluación de la información

La segunda etapa en la toma de decisiones del consumidor implica la recolección y evaluación de la información apropiada, tanto de fuentes internas como externas. El objetivo principal del consumidor es establecer **criterios de evaluación,** aquellos rasgos o características del producto o servicio que el consumidor utiliza para comparar las marcas.

Criterios de evaluación Rasgos o características de un producto o servicio que los clientes utilizan para comparar marcas.

Conjunto evocado Grupo de marcas de las que el consumidor está consciente, y que está dispuesto a considerar como una solución a un problema de compra.

Los propietarios de pequeñas empresas deben entender cuáles son los criterios de evaluación que utilizan los consumidores para formular su conjunto evocado**.** Un **conjunto evocado** es un grupo de marcas de las que el consumidor está consciente, y que está dispuesto a considerar como una solución a un problema de compra. De manera que el desafío inicial para una nueva empresa es lograr la conciencia d*e mercado* respecto a sus productos o servicios. Solo entonces su marca tendrá oportunidad de convertirse en parte de los conjuntos evocados por los consumidores.

Decisión de compra

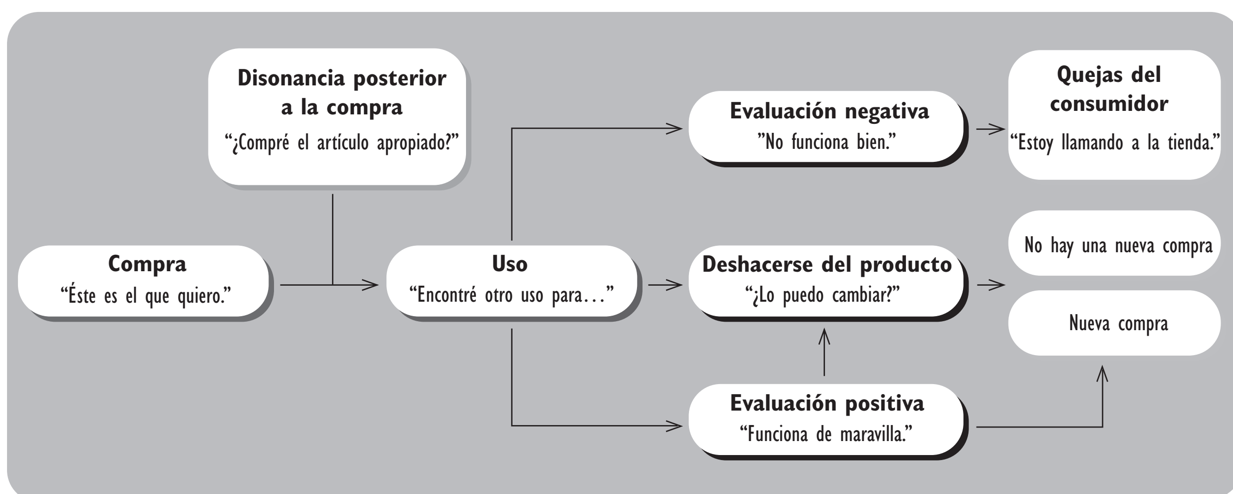
Una vez que los consumidores han evaluado las marcas en su conjunto evocado y hecho su elección, todavía deben decidir cómo y dónde efectuarán la compra (etapa 3). Un volumen considerable de ventas al menudeo se origina ahora en lugares diferentes de los escenarios de las tiendas, como catálogos, canales de compras por televisión e Internet. Estos puntos de venta han creado un entorno complejo y desafiante en el cual se desarrolla la estrategia de marketing. Los consumidores atribuyen muchas ventajas y desventajas diferentes a diversos puntos de venta, lo que dificulta a la pequeña empresa el diseño de una sola estrategia correcta. Sin embargo, en ocasiones puede ser útil el simple reconocimiento de los factores que intervienen.

Desde luego, no todas las decisiones de compra se planean antes de entrar a una tienda o de ver un catálogo de pedidos por correo. Los estudios demuestran que la mayoría de los tipos de compras en tiendas minoristas tradicionales no estaba programada antes de que el cliente entrara a la tienda. Este hecho le da una enorme importancia a factores como la disposición de la tienda, el personal de ventas y los exhibidores en los puntos de venta.[16]

Evaluación posterior a la compra

El proceso de toma de decisiones del consumidor no termina con la compra. Las pequeñas empresas que desean compras repetidas de los clientes (y todas deberían desearlas) deben entender el comportamiento posterior a la compra (etapa 4). En la figura 13-6 se muestran varias actividades

Figura 13-6 *Actividades del consumidor posteriores a la compra*



Vivir el sueño Desafíos empresariales



© Kelly Cline/iStockphoto International

La regla de los veinte pies

En The Angus Barn en Raleigh, Carolina del Norte, el propietario Van Eure practica el empowerment con los empleados, a fin de asegurar la lealtad del cliente. Quienes van a cenar a esa popular ubicación en Raleigh no necesitan buscar al gerente cuando tienen una queja.

Eure, quien se hizo cargo de la administración del restaurante después del fallecimiento de su padre en 1998, alienta a los empleados para que recurran a la "regla de los veinte pies", es decir, cualquier empleado del restaurante que se encuentra a una distancia de 20 pies de un problema, un reto o una oportunidad debe participar para asegurarse de que todos los clientes se retiren completamente satisfechos. Por ejemplo, los meseros le pueden servir un postre sin cargo alguno a un comensal, o ajustarse a las necesidades de un cliente modificando la disposición de las sillas. Esta regla refleja la idea de Eure de que los empleados son más capaces que los gerentes (que a menudo hacen malabarismos con muchos proyectos a la vez) para ver todos los lados de un problema.

The Angus Barn experimenta un nivel muy bajo de rotación del personal entre sus 220 empleados. Cada año, Eure ofrece un banquete para los empleados, en el que entrega numerosos premios. Cree que su enfoque a la solución de las preocupaciones del cliente es la base del cociente de satisfacción tanto de sus clientes como de sus empleados.

Fuentes: Laurie Zuckerman, "Picture Perfect", *MyBusiness*, abril-mayo de 2005, p. 12; y http://www.angusbarn.com, con acceso el 3 de marzo de 2007.

http://www.angusbarn.com

del consumidor que ocurren durante una evaluación posterior a la compra. Dos de estas actividades, disonancia después de la compra y quejas del consumidor, están directamente relacionadas con la satisfacción del cliente.

Disonancia cognitiva
Ansiedad que surge cuando un cliente reflexiona y duda inmediatamente después de efectuar la compra.

La disonancia posterior a la compra es un tipo de **disonancia cognitiva**, es decir, la tensión que surge inmediatamente después de tomar la decisión de comprar, cuando los consumidores reflexionan y dudan de la inteligencia de su compra. Esta disonancia puede influir en la forma en la cual un consumidor evalúa un producto y en su nivel de satisfacción final. Las pequeñas empresas deben encontrar formas eficaces de manejar la disonancia cognitiva entre sus clientes.

Algunas compras nunca se utilizan, pero la mayoría sí. Durante y después de la utilización del producto, se evalúan el producto y el proceso de compra. Esta es una oportunidad importante para que una empresa haga bien las cosas. Una queja bien manejada puede evitar la pérdida de un cliente valioso. El resultado del proceso posterior a la compra es un nivel final de satisfacción del cliente, que afecta su lealtad y la probabilidad de compras repetidas y la utilización del producto. También puede conducir a un cambio de marca y a descontinuar la utilización de la categoría de producto.

Comprender las influencias psicológicas en los clientes

6 Describir algunas influencias psicológicas sobre el comportamiento del consumidor.

El siguiente componente importante del modelo de comportamiento del consumidor, según se presenta en la figura 13-5, son las influencias psicológicas. Las cuatro influencias psicológicas que tienen la mayor aplicabilidad para las pequeñas empresas son las necesidades, percepciones, motivaciones y actitudes.

Necesidades

A menudo se describe a las **necesidades** como el punto de partida de todo comportamiento. Sin necesidades, no habría ningún comportamiento. Aunque las necesidades del consumidor son innumerables, se pueden identificar dentro de cuatro categorías, fisiológicas, sociales, psicológicas y espirituales.

Necesidades
Punto de partida de todo comportamiento.

Las necesidades de los consumidores nunca quedan del todo satisfechas, lo que asegura la existencia continua de las empresas. Una de las características más complejas de las necesidades es la forma en que funcionan juntas para generar el comportamiento. En otras palabras, diferentes necesidades funcionan de forma simultánea, lo que dificulta determinar cuál necesidad es la que está satisfaciendo un producto o servicio específico. No obstante, una evaluación cuidadosa de la relación entre las necesidades y el comportamiento puede ser muy útil en el desarrollo de la estrategia de marketing. Diferentes compras del mismo producto satisfacen distintas necesidades. Por ejemplo, los consumidores compran productos alimenticios en los supermercados para satisfacer sus necesidades fisiológicas. Pero también compran alimentos en restaurantes de mucha categoría para satisfacer sus necesidades sociales y/o psicológicas. Asimismo, segmentos específicos del mercado requieren ciertos alimentos para satisfacer las necesidades religiosas o espirituales de los consumidores. Una estrategia basada en las necesidades daría como resultado un enfoque de marketing diferente en cada una de estas situaciones.

Percepciones

Un segundo factor psicológico, la **percepción**, abarca aquellos procesos individuales que dan significado a los estímulos que reciben los consumidores. Cuando este significado está muy distorsionado o totalmente bloqueado, la percepción del consumidor puede anular el esfuerzo de marketing de una pequeña empresa y volverlo ineficaz. Por ejemplo, un minorista de ropa puede marcar su mercancía de moda como prendas “rebajadas” para comunicar una reducción de precios y que están por debajo de los niveles usuales, pero las percepciones de los clientes pueden ser que la ropa está pasada de moda.

Percepción
Procesos individuales que dan significado a los estímulos que enfrentan los consumidores.

La percepción es una moneda de dos caras. Depende de las características tanto del estímulo como del perceptor. Los consumidores tratan de manejar las enormes cantidades de estímulos que reciben por medio de la **categorización perceptual**, un proceso mediante el cual se percibe que las cosas similares pertenecen a un agrupamiento conjunto. Por tanto, si una pequeña empresa desea posicionar su producto junto a una marca ya existente y lograr que se acepte como un producto comparable, la mezcla de marketing debe reflejar un conocimiento de la categorización perceptual. Se puede comunicar la similitud de la calidad por medio de precios similares o con un diseño del paquete con un patrón de colores similar al de la marca ya existente. Estas técnicas ayudarán a un consumidor a colocar al nuevo producto en la categoría de producto deseada.

Categorización perceptual
Proceso que consiste en agrupar cosas similares para poder manejar las enormes cantidades de estímulos que se reciben.

Las pequeñas empresas que utilizan una marca registrada ya existente para un nuevo producto están contando con la categorización perceptual para hacer la preventa del nuevo producto. Si, por otro lado, el nuevo producto es físicamente diferente o de una calidad distinta, se debe seleccionar un nombre de marca para crear una categorización perceptual del consumidor.

Si un consumidor tiene una fuerte lealtad hacia un producto, es difícil que otras marcas penetren sus barreras preceptuales. Es probable que ese individuo tenga imágenes distorsionadas de las marcas competidoras, debido a una actitud preexistente. Por consiguiente, la percepción de los consumidores plantea un reto de comunicación único.

Motivaciones

Las necesidades insatisfechas crean tensión en las personas. Cuando esta tensión llega a cierto nivel, la persona se siente incómoda y motivada para reducirla.

Todos conocemos los dolores de estómago que produce el hambre, que son manifestaciones de la tensión creada por una necesidad fisiológica insatisfecha. ¿Qué es lo que impulsa a una persona a obtener comida para eliminar los dolores de estómago por hambre? La respuesta es la motivación. Las **motivaciones** son fuerzas dirigidas a una meta, que organizan y dan dirección a las tensiones causada por necesidades insatisfechas. Las empresas no pueden crear necesidades, pero sí les pueden ofrecer motivaciones únicas a los clientes. Si se le ofrece una buena razón para comprar un producto o servicio, es probable que el consumidor la interiorice como fuerza motivadora. La clave para la empresa es determinar cuáles son las motivaciones que el consumidor percibirá como aceptables en una situación determinada. La respuesta se encontrará por medio del análisis de otras variables del comportamiento del consumidor.

Motivaciones
Fuerzas que organizan y dan una dirección a la tensión causada por las necesidades insatisfechas.

Al igual que las necesidades fisiológicas, las otras tres clases de necesidades, sociales, psicológicas y espirituales, pueden estar relacionadas de manera similar con el comportamiento por

medio de las motivaciones. Por ejemplo, cuando la satisfacción incompleta de las necesidades sociales de una persona está creando una tensión, una empresa puede mostrar la forma en la cual su producto puede satisfacer esas necesidades sociales, proporcionando motivaciones aceptables para esa persona. Una tienda de ropa en un campus puede promover estilos que comunican que el estudiante universitario que viste esa ropa ha obtenido su membresía en un grupo, como una fraternidad estudiantil masculina o femenina.

No es fácil comprender las motivaciones. En cualquier situación pueden estar presentes varias motivaciones, que a menudo son subconscientes. Sin embargo, se deben investigar para que el esfuerzo de ventas tenga éxito.

Actitudes

Actitud
Opinión perdurable basada en conocimientos, sentimientos y tendencias conductuales

Al igual que las otras variables psicológicas, no es posible observar las actitudes, pero todos las tenemos. ¿Las actitudes implican un conocimiento? ¿Se refieren a sentimientos de lo que es bueno o malo, favorable o desfavorable? ¿Una actitud tiene un impacto directo en el comportamiento? La respuesta a cada una de estas preguntas es un resonante "sí". Una **actitud** es una opinión perdurable basada en una combinación de conocimientos, sentimientos y tendencias conductuales.

Una actitud puede actuar como un obstáculo o un catalizador para conducir a un cliente hacia un producto. Por ejemplo, los consumidores que creen que los precios de una tienda de abarrotes local manejada por una familia son más altos que los de una cadena nacional de supermercados, pueden evitar a la tienda local. Armado con una comprensión de la estructura de una actitud particular, el emprendedor puede abordar al consumidor de forma más inteligente.

7 Describir algunas influencias sociológicas sobre el comportamiento del consumidor.

Comprender las influencias sociológicas en los clientes

Como se muestra en la figura 13-5, las influencias sociológicas constituyen el componente final del modelo de comportamiento del consumidor. Entre estas influencias se encuentran la cultura, la clase social, los grupos de referencia y los líderes de opinión. Observe que cada una de estas influencias sociológicas representa un nivel diferente de agregación del grupo: la cultura implica grandes grupos de personas, clases sociales y grupos de referencia, que son grupos más pequeños, y los líderes de opinión son personas que ejercen influencia.

Cultura

Cultura
Patrones y valores de comportamiento que caracterizan a un grupo de consumidores en un mercado meta.

En marketing **cultura** se refiere a los patrones y valores de comportamiento que caracterizan a un grupo de consumidores en un mercado meta esos patrones y creencias tienen una enorme repercusión en la compra y utilización de los productos. Los gerentes de marketing a menudo pasan por alto la variable cultural, porque su influencia está profundamente entretejida en la sociedad. La cultura es algo parecido al aire; ¡uno no piensa en él sino hasta que el agua le llega más arriba de la cabeza! Las empresas internacionales que han experimentado más de una cultura pueden atestiguar el impacto de la influencia cultural.

La naturaleza preceptiva de la cultura le debe interesar al emprendedor. Las normas culturales crean una gama de conductas aceptables relacionadas con productos, que influyen en lo que compran los consumidores. Sin embargo, como la cultura sí cambia al irse adaptando a situaciones nuevas, lo que funciona bien hoy en una estrategia de marketing, puede no funcionar dentro de unos años.

A una investigación de la cultura dentro de límites estrictos, que se definen por edad, preferencias religiosas, orientación étnica o ubicación geográfica, se le llama *análisis subcultural.* Aquí también, el emprendedor se debe interesar en los patrones únicos del comportamiento y las relaciones sociales. Por ejemplo, las necesidades y motivaciones de la subcultura de los jóvenes son muy diferentes de las de la subcultura de los ciudadanos adultos mayores y ciertas preferencias alimenticias son únicas de culturas étnicas particulares. Los gerentes de las pequeñas empresas que se familiarizan con las culturas y subculturas pueden crear mejores mezclas de marketing.

Clase social

Clases sociales
Divisiones dentro de una sociedad con diferentes niveles de prestigio social.

Otro factor sociológico que afecta el comportamiento del consumidor es la clase social. Las **clases sociales** son divisiones dentro de una sociedad con diferentes niveles de prestigio social. El sistema de clases sociales tiene consecuencias importantes para el marketing. Los diferentes estilos

de vida se correlacionan con diferentes niveles de prestigio social, y ciertos productos a menudo se convierten en símbolos de un tipo de estilo de vida.

En el caso de algunos productos, como los abarrotes, el análisis de la clase social quizá no sea muy útil. Pero en el caso de otros, como los muebles para el hogar, dicho análisis puede ayudar a explicar las variaciones en los patrones de compra y comunicación.

A diferencia de un sistema de castas, un sistema de clases sociales permite una movilidad ascendente. El status social de los padres no determina permanentemente la clase social de su hijo. Tal vez el factor determinante más importante de la clase social sea la ocupación. Otros factores determinantes que se utilizan en la investigación de las clases sociales incluyen las posesiones, la fuente de ingresos y la educación.

Grupos de referencia

Desde un punto de vista técnico, se podría considerar a la clase social como un grupo de referencia. Sin embargo, las empresas por lo general se interesan más en los grupos pequeños, como las familias, los grupos de trabajo, los grupos de vecinos o los grupos recreativos. Los **grupos de referencia** son aquellos grupos más pequeños a los que un individuo les permite influir en su comportamiento.

Grupos de referencia
Grupos a los que un individuo les permite influir en su comportamiento.

La existencia de la influencia de los grupos está bien establecida. El reto para la empresa es entender por qué ocurre esta influencia y cómo se puede utilizar para promover la venta de un producto. Los individuos tienden a aceptar la influencia del grupo por los beneficios que reciben al hacerlo. Estos beneficios percibidos les proporciona diversas clases de poder a quienes ejercen la influencia. Los cinco tipos de poder, ampliamente reconocidos y a disposición de la empresa, son el de recompensa, el coercitivo, el referente, el experto y el legítimo.

El poder de recompensa y el de coerción se relacionan con la capacidad de un grupo para otorgar o impedir el otorgamiento de recompensas. Las recompensas pueden ser materiales o psicológicas. Las recompensas psicológicas comunes son el reconocimiento y los elogios. Una fiesta del Chef Consentido es un buen ejemplo de una técnica de marketing que aprovecha el poder de recompensa y el de coerción. La posibilidad, siempre presente, de agradar o desagradar a la amiga anfitriona tiende a alentar a las asistentes invitadas a comprar.

El poder de referencia y el experto no implican recompensas ni castigos. Existen porque un individuo le concede gran importancia a ser como el grupo o porque percibe al grupo como bien informado. El poder de referencia influye en los consumidores para que se ajusten al comportamiento de un grupo y elijan productos seleccionados por los miembros del mismo. Es frecuente que los niños se vean afectados por el poder de referencia, así que las empresas pueden generar un deseo por ciertos productos utilizando anuncios o paquetes diseñados de manera ingeniosa. Y una persona a quien se percibe como experta puede ser un vocero eficaz para un sinnúmero de productos.

El poder legítimo implica sancionar lo que debería hacer un individuo. Estamos más familiarizados con el poder legítimo a nivel cultural, en el que es evidente en la naturaleza preceptiva de la cultura, pero también se puede utilizar en grupos más pequeños.

Líderes de opinión

De acuerdo con principios de comunicación ampliamente aceptados, los consumidores reciben una cantidad significativa de información por medio de individuos llamados **líderes de opinión**, que son miembros del grupo que desempeñan un rol fundamental en las comunicaciones.

Líder de opinión
Líder de grupo que desempeña un rol fundamental en las comunicaciones.

En general, los líderes de opinión son personas bien informadas, visibles y expuestas a los medios de comunicación masiva. Una pequeña empresa puede mejorar su imagen si se identifica con dichos líderes. Por ejemplo, un distribuidor de suministros para granjas puede promover sus productos en una comunidad agrícola si hace demostraciones de esos productos en las granjas de los agricultores locales más distinguidos, que son líderes de opinión en su comunidad. De manera similar, las tiendas departamentales pueden utilizar como modelos a estudiantes atractivas cuando hacen exhibiciones de moda en los campus.

La administración de las relaciones con el cliente (CRM) es la base de cualquier empresa exitosa. Es probable que un cliente satisfecho sea un cliente repetido, que les hablará a otros acerca de la empresa de usted. La administración efectiva de las relaciones con el cliente requiere un conocimiento a fondo de los componentes de la satisfacción del cliente, el desarrollo de perfiles del cliente, el manejo de quejas y la comprensión del proceso de toma de decisiones del cliente. Mientras más sepan acerca de sus clientes los propietarios de pequeñas empresas, podrán desempeñar mejor su trabajo para satisfacer las necesidades de esos clientes. La satisfacción del cliente es verdaderamente la clave para el éxito de las pequeñas empresas.

Desde su punto de vista: Crecimiento de la empresa y CRM

Rick Davis

Desde 1990, el enfoque de DAVACO de las relaciones con el cliente se ha basado en una sencilla filosofía corporativa de un servicio ejemplar para las marcas minoristas nacionales. A lo largo de los años hemos incrementado nuestras ventas, nuestra base de clientes y el número de empleados, pero el servicio al cliente ha seguido siendo la esencia de nuestras operaciones de negocios. Nuestra prioridad número uno es satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes a nivel minorista y eso es un compromiso firme que no cambiará con el tamaño de la empresa.

Una vez dicho eso, los componentes fundamentales de nuestro programa de servicio al cliente son algunos de los mismos enfoques de la administración de las relaciones que clásicamente se asocian con las empresas más pequeñas. Seguimos aplicando la misma filosofía de servicio que se estableció cuando se inició la empresa y eso sigue siendo un factor de diferenciación clave en el mercado. DAVACO es una empresa única y emergente de servicios minoristas, que ofrece a los clientes un solo punto de contacto, alienta una comunicación abierta que fomenta la innovación, proporciona un equipo gerencial accesible y experimentado y emplea a personas excelentes que proporcionan servicios ajustados a las necesidades y una ejecución de calidad.

Al mismo tiempo, DAVACO también ha desarrollado una poderosa infraestructura que respalda las iniciativas de servicio al cliente que se mantienen a la par con las empresas más grandes, en especial en lo que se relaciona con la tecnología, la innovación, un alcance a nivel nacional, las mejores prácticas y una vasta experiencia en la industria. Debido a que la empresa ha sido muy estratégica para conjuntar un equipo gerencial experimentado y desarrollar un plan estratégico a largo plazo, con el fin de administrar un impresionante crecimiento anual, DAVACO ha podido proporcionar a nuestros clientes el mismo servicio ejemplar en el que siempre han confiado.

Además, nuestra administración del servicio al cliente está impulsada por nuestros empleados y por su compromiso con la excelencia, conocido como El estilo DAVACO. Esta es una filosofía que define quiénes somos como empresa y determina el estándar de desempeño para todos los empleados. El estilo DAVACO coloca la calidad, el profesionalismo y el trabajo en equipo por encima de todo lo demás.

Una mirada **RETROSPECTIVA**

1. Definir la administración de las relaciones con el cliente (CRM) y explicar su importancia para la pequeña empresa.

- La administración de las relaciones con el cliente (CRM) abarca las estrategias utilizadas por la empresa para administrar sus relaciones con los clientes, incluidas la captura, el almacenamiento y el análisis de la información del consumidor.
- El mensaje central de todo programa de CRM es: “Corteje a los clientes para algo más que una venta de una sola vez”.
- CRM es sobre todo una mentalidad, la implementación de estrategias centradas en el cliente, que coloca en primer lugar a los clientes para que la empresa pueda incrementar sus utilidades.
- Un programa de CRM reconoce la importancia de mantener satisfechos a los clientes actuales para asegurar su lealtad, dados los altos costos relacionados con atraer a un nuevo cliente.
- La elaboración de un programa de CRM requiere un plan para que el emprendedor sepa a qué personas, procesos y demás elementos que necesita.
- Dos elementos vitales de cualquier programa de CRM son las relaciones transaccionales sobresalientes con los clientes y el conocimiento del comportamiento del consumidor.

2. Analizar la importancia de ofrecer un extraordinario servicio al cliente.

- Para tener éxito a largo plazo, las pequeñas empresas deben proporcionar un servicio extraordinario con el fin de desarrollar y mantener a sus clientes leales, ya que reemplazar a un cliente cuesta mucho más que conservarlo.
- Un servicio extraordinario es el factor que las pequeñas empresas están en una posición única para ofrecer.
- El hecho de proporcionar al cliente un servicio excepcional les puede dar a las pequeñas empresas una ventaja competitiva, sin importar cuál sea la naturaleza de la empresa.
- El establecimiento de un programa efectivo de servicio al cliente comienza con determinar el “cociente de servicio al cliente” de la empresa, que indica lo bien que la empresa está les está proporcionando en la actualidad el servicio a sus clientes.

- La forma en que por lo común se reconocen los problemas en el servicio al cliente es mediante las quejas del cliente.
- Los gerentes también se pueden enterar de los problemas en el servicio al cliente por medio de la observación personal y otras técnicas de investigación.
- Aunque muchos tipos de servicio al cliente cuestan muy poco, hay costos definitivos relacionados con los niveles superiores de servicio al cliente.

3. Ilustrar cómo la tecnología, como Internet, puede mejorar las relaciones con el cliente.

- Las relaciones transaccionales a largo plazo se desarrollan con información recabada de contactos positivos con el cliente.
- La tecnología de CRM ayuda a las empresas a integrar toda la información de contactos con el cliente en un solo programa de manejo de datos.
- Las empresas, en particular las basadas en Internet, se sienten atraídas por la tecnología de CRM.
- La CRM se enfoca en funciones de ventas tales como el llenado preciso y rápido de los pedidos, contactos de seguimiento para asegurar la satisfacción del cliente y la utilización de un centro de atención telefónica (call center) amigable con el usuario para manejar todas las consultas, incluidas las quejas.
- Contar con abundantes recursos de apoyo para tecnología informática de CRM puede ser una preocupación para las pequeñas empresas y dicha preocupación ha conducido a que algunos emprendedores subcontraten ciertas aplicaciones.
- El outsourcing de los centros de atención telefónica o call centers significa costos más bajos que los centros internos comparables, lo que es una consideración crucial para muchas pequeñas empresas que cuentan con poco efectivo.

4. Describir las técnicas para crear un perfil del cliente.

- En una empresa muy pequeña, el perfil de los clientes se desarrolla en la mente del emprendedor durante las conversaciones con ellos.
- Los perfiles de los clientes son esenciales para un programa de CRM exitoso, ya que constituyen el material de construcción para el conocimiento que se requiere de los clientes.
- Cuatro categorías de información del perfil del cliente son transacciones, contactos con los clientes, información descriptiva y respuestas a los estímulos de marketing.
- Las entrevistas formales con los clientes constituyen otra forma de recabar información para el perfil del cliente.

5. Explicar en qué sentido los consumidores son quienes toman las decisiones y la importancia de esto para comprender las relaciones con el cliente.

- La toma de decisiones de los consumidores incluye cuatro etapas que están unidas de manera estrecha con la satisfacción final del cliente.
- El reconocimiento del problema (etapa 1) ocurre cuando un consumidor comprende que su estado actual de cosas difiere de forma significativa de algún estado ideal.
- La segunda etapa en la toma de decisiones del consumidor implica la recolección y evaluación de la información apropiada de fuentes internas y externas.
- Una vez que los consumidores han evaluado marcas en su conjunto evocado y hecho su elección, todavía deben decidir cómo y en dónde hacer la compra (etapa 3).
- La evaluación posterior a la compra (etapa 4) puede conducir a una disonancia cognitiva, que influye de forma negativa en la satisfacción del cliente con el producto o servicio.

6. Describir algunas influencias psicológicas sobre el comportamiento del consumidor.

- Las cuatro influencias psicológicas de mayor importancia para las pequeñas empresas son las necesidades, las percepciones, las motivaciones y las actitudes.
- A menudo las necesidades se describen como el punto de partida de todo comportamiento.
- La percepción abarca esos procesos individuales que en última instancia le dan un significado a los estímulos a los que se enfrentan los consumidores.
- Las motivaciones son fuerzas dirigidas al objetivo, que organizan y finalmente dan una dirección a la tensión creada por las necesidades insatisfechas.
- Una actitud es una opinión perdurable, basada en una combinación de conocimientos, sentimientos y tendencias conductuales.

7. Describir algunas influencias sociológicas sobre el comportamiento del consumidor.

- Entre las influencias sociológicas más importantes están la cultura, la clase social, los grupos de referencia y los líderes de opinión.
- En marketing, la *cultura* se refiere a los patrones conductuales y valores que caracterizan a un grupo de consumidores en un mercado meta.
- Las clases sociales son divisiones dentro de una sociedad con diferentes niveles de prestigio social.
- Los grupos de referencia son aquellos grupos de menor tamaño a los que un individuo les permite influir en su comportamiento.
- De acuerdo con principios de comunicación ampliamente aceptados, los consumidores reciben una cantidad importante de información por medio de los líderes de la opinión, que son miembros del grupo que desempeñan un rol fundamental en las comunicaciones.

Términos CLAVE

administración de las relaciones con el cliente (CRM), p. 349
relación transaccional, p. 351
perfil del cliente, p. 359
criterios de evaluación, p. 361
conjunto evocado, p. 361
disonancia cognitiva, p. 362
necesidades, p. 363
percepción, p. 363
categorización perceptual, p. 363
motivaciones, p. 363
actitudes, p. 364
cultura, p. 364
clases sociales, p. 364
grupos de referencia, p. 365
líder de opinión, p. 365

Preguntas para ANÁLISIS

1. Defina la administración de las relaciones con el cliente. ¿Qué significa la afirmación, "la CRM es primordialmente una mentalidad"?
2. ¿La CRM les concede más importancia a los clientes actuales o a los potenciales? ¿Por qué?
3. ¿Cuales son los dos bloques de construcción esenciales de un programa de CRM exitoso? ¿Cuáles son los "materiales" que se utilizan para elaborar estos bloques de construcción?
4. ¿Por qué una pequeña empresa puede estar en mejor posición para lograr la satisfacción del cliente que una grande?
5. Analice en qué forma la tecnología respalda a la administración de las relaciones con el cliente.
6. ¿Qué tipos de información deben formar parte de un perfil del cliente?
7. ¿Qué técnicas o fuentes de información se pueden utilizar para desarrollar el perfil del cliente?
8. Describa de manera breve las cuatro etapas del proceso de toma de decisiones del consumidor. ¿Por qué la primera etapa es tan esencial para el comportamiento del consumidor?
9. Liste las cuatro influencias psicológicas sobre los consumidores que se presentaron en este capítulo. ¿Qué importancia tienen para el comportamiento del consumidor?
10. Liste las cuatro influencias sociológicas sobre los consumidores que se presentaron en este capítulo. ¿Qué importancia tienen para el comportamiento del consumidor?

Usted DECIDE

SITUACIÓN 1

Jeremy Shepherd es fundador de PearlParadise.com., una empresa ubicada en Santa Mónica, California. Su negocio de joyería reconoce la importancia de asegurarse de que los clientes regresen.

Sin embargo, Shepherd no está seguro respecto a las técnicas de retención que debe utilizar para desarrollar una base sólida de clientes en lo que concierne a las ventas repetidas. El sitio web PearlParadise.com tiene un software con capacidad para apoyar las interacciones con los clientes.

Fuentes: Melissa Campanelli, "Happy Returns", http://www.entrepreneur.com/mag/article/0,1539,312420,00.htm, enero de 2004; y http://www.pearlparadise.com, con acceso el 11 de Julio de 2007.

Pregunta 1 ¿Qué técnicas para lograr la lealtad del cliente le recomendaría usted a Shepherd?

Pregunta 2 ¿Qué información de los clientes sería apropiado recolectar en una base de datos?

Pregunta 3 ¿Qué comunicación específica, basada en la computadora, se podría utilizar para alcanzar la meta de Shepherd?

SITUACIÓN 2

Paul Layer es propietario de Aspen Funeral Alternatives, de Albuquerque, Nuevo México. Aspen está ubicada en un restaurante transformado con luces fluorescentes, y su capilla tiene sillas, no bancas. "Se parece más a una compañía de seguros o a la oficina de una empresa local que a una funeraria", dice Layer.

Aspen ha adoptado una estrategia de rebajas en los precios para sus productos y servicios funerarios. Su sitio web promueve alternativas de bajo costo, sin instalaciones ostentosas limusinas ni carrozas. En dicho sitio se incluye una lista de precios general que cubre los servicios profesionales de Aspen, la utilización de sus instalaciones y ataúdes.

Fuentes: Lorrie Grant, "Funeral Stores Sell Inevitable in Style", *USAToday,* 30 de mayo de 2001, p. 3B; y http://www.aspenfuneral.com, 8 de junio de 2004.

Pregunta 1 ¿Qué conceptos psicológicos del comportamiento del consumidor son importantes para el marketing de este servicio? Sea específico.

Pregunta 2 ¿Cómo se pueden aplicar las etapas de la toma de decisiones del consumidor a la decisión para que una persona utilice una funeraria específica?

Pregunta 3 ¿Qué tipos de CRM podría utilizar este tipo de empresa?

SITUACIÓN 3

A finales de la década de los noventa el empresario Neil Peterson viajaba por Europa cuando observó lo que para él era una nueva forma de ser propietario de un automóvil. Se le llamaba compartir el automóvil. Con base en este concepto, el cliente no compra por completo un vehículo, sino que lo utiliza como lo haría una persona con una propiedad de tiempo compartido. El concepto no es totalmente nuevo en Estados Unidos, pero sólo ha captado la atención en pocos lugares.

Peterson tiene grandes planes. Desea llevar el concepto de tiempo compartido aplicado al automóvil a las grandes ciudades de Estados Unidos. Su investigación, con base en datos de la American Automobile Association, demuestra que el costo promedio de ser propietario o arrendar un automóvil nuevo, incluido el seguro, es de alrededor de $625 mensuales. Cree que el miembro promedio de un grupo que comparte un vehículo pagaría sólo $100 al mes.

Fuente: Kortney Stringer, "How Do You Change Consumer Behavior?" http://www.entrepreneur.com/Your_Business/YB_PrintArticle/0,2361,310457,00,html, 7 de junio de 2004.

Pregunta 1 ¿Qué elementos sociológicos pueden influir en el éxito de esta nueva iniciativa de negocios?

Pregunta 2 ¿En cuál etapa de la toma de decisiones del consumidor cree usted que se ubicarán los clientes potenciales de Peterson? ¿Por qué?

EJERCICIOS

1. Durante varios días tome notas de sus experiencias de compra. Resuma lo que considere que es el mejor servicio al cliente que ha recibido.
2. Entreviste a un emprendedor local sobre los esfuerzos de su empresa relacionados con el servicio al cliente. Resuma los resultados.
3. Entreviste a un emprendedor local y pregúntele cuáles son las quejas más comunes de los clientes. También pregunte cómo aborda las diferentes quejas. Resuma los resultados y preséntelos a su grupo.
4. Piense en la compra más importante que haya hecho en los últimos días. Compare el proceso de toma de decisiones que utilizó con las cuatro etapas de toma de decisiones que se presentan en este capítulo. Reporte sus conclusiones.

Actividades en **INTERNET**

1. Visite el sitio web de la SBA en http://www.sba.gov. Haga clic en "Small Business Planner"; después, bajo "Manage Your Business", haga clic en "Market and Price y después seleccione "Customer Service". ¿Cuáles son las "Cinco reglas de atención al cliente" que es posible seguir para mantener felices a los clientes?

Caso **13**

Rodgers Chevrolet (p. 646)
Este caso ilustra cómo un emprendedor utilizó la administración del servicio al cliente para construir una sólida base de clientes, enfocada no sólo en el cliente, si no en la satisfacción del empleado.

Caso opcional

Caso 15, Nicole Miller Inc., p. 650

Capítulo 14

El producto y la administración de la cadena de suministro

Bajo los **REFLECTORES**

Country Supply
http://www.horse.com

La cría de caballos es una tarea costosa y no sólo para quienes crían caballos pura sangre. Una estimación modesta del costo de propiedad de un caballo es 6,000 dólares al año, lo cual incluye sólo el alojamiento, la alimentación, el cepillado y el herraje del animal. Luego están las facturas del veterinario, los juguetes, los arreos, la ropa de montar para el dueño y así por el estilo. Los gastos finales pueden dispararse mucho más, dependiendo de dónde vivas y cuántos caballos tengas. Aun así, existen más de 30 millones de amantes de los caballos en Estados Unidos que adoran a los 11 millones de caballos que hay en el país. Aproximadamente 4 millones de familias gastan un total combinado de ¡25 millones de dólares! en bienes y servicios para sus caballos.

Scott Mooney, fundador de Country Supply, conformó esta empresa para dar servicio a los amantes de los caballos. Cuando estudiaba la educación media, empezó a vender equipo para caballos afuera de su cochera en Ottumwa, Iowa (24,998 habitantes). A pesar de su éxito local, Mooney se dio cuenta de que para que su empresa creciera, necesitaba exhibir más sus productos. Decidió transformar Country Supply en una compañía de ventas por catálogo, que actualmente da servicio a aproximadamente 450,000 clientes y genera 17 millones de dólares al año.

¿Cómo pudo Mooney pasar de la venta de productos equinos en Ottumwa a vender equipo, arreos y provisiones en todo Estados Unidos? Lo logró al crear una red de distribución esbelta que mantiene bajos los costos y altas las utilidades, y hace que los clientes regresen.

Material proporcionado por Hattie Bryant, productora del programa Small Business School, the series on PBS, Worldnet and the Web, en http://www.smallbusinessschool.org.

SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web





Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. **Explicar los retos relacionados con el crecimiento de una pequeña empresa.**
2. **Explicar el papel de la innovación en el crecimiento de una empresa.**
3. **Identificar las etapas del ciclo de vida de un producto y el proceso de desarrollo de nuevos productos.**
4. **Describir la elaboración de un producto total de la empresa.**
5. **Explicar la estrategia de producto y las alternativas disponibles para las pequeñas empresas.**
6. **Describir el entorno legal que influye en las decisiones de producto.**
7. **Explicar la importancia de la administración de la cadena de suministro.**
8. **Especificar las principales consideraciones en la estructuración de un canal de distribución.**

En el capítulo 13 usted aprendió que los emprendedores deben tener un fuerte compromiso con la administración de las relaciones con el cliente (CRM). Aún más, aprendió que, si desea que sus esfuerzos en CRM mantengan la ventaja competitiva de la empresa, el programa de marketing debe considerar conceptos de comportamiento del consumidor. En este capítulo la atención se concentrará en las decisiones de producto y de la administración de la cadena de suministro, que en conjunto tienen un efecto significativo en el paquete de satisfacción total dirigido a los clientes.

Crecer o no crecer

1 Explicar los retos relacionados con el crecimiento de una pequeña empresa.

Una vez que se pone en marcha una nueva empresa, se dedica a realizar sus operaciones cotidianas. Los planes de marketing de la nueva empresa reflejan sus metas actuales, así como cualquier intención de ampliación o crecimiento que repercutirá en sus actividades.

Los emprendedores difieren en cuanto a sus deseos de crecimiento. Algunos quieren crecer rápido, mientras que otros prefieren hacerlo poco a poco. Muchos prefieren no crecer en lo absoluto, mantener el *status quo* ya es suficiente reto, y esto se convierte en la fuerza que impulsa sus decisiones de marketing. A pesar de esta actitud, el crecimiento a veces sucede de forma inesperada, por lo que el emprendedor tiene que concentrar todos sus esfuerzos en satisfacer la demanda. Considere el caso de un emprendedor llamado Jerry. Después de mostrar una nueva línea de camisones de franela al comprador de una gran cadena de tiendas, éste ordenó de inmediato 500 camisones y pidió que la entrega fuera ¡en cinco días! Jerry aceptó el pedido aunque sólo tenía material para 50 camisones. Para comprar el material necesario vació su cuenta bancaria y les rogó a sus antiguos compañeros de la universidad que le ayudaran a cortarlos y coserlos. Después de varias noches sin dormir entregó el pedido a tiempo.[1] La lección: el crecimiento rápido puede ser muy estresante.

Sin embargo, para muchas empresas pequeñas el crecimiento es un objetivo esperado y accesible. En algunos casos el crecimiento rápido es parte del plan de negocios inicial. Por ejemplo, Karen McMasters fundó su primera empresa en línea, un negocio de productos para bebé, en febrero de 2000. Hoy, Barebabies.com cuenta con seis empleados de tiempo completo y es un negocio próspero, con un promedio de 320 pedidos por día. En 2003 comenzó a operar AllCola.com, un sitio web donde se venden artículos de Coca-Cola. Luego, en 2004, inició un tercer negocio en línea que se dedica a la venta de diferentes líneas de artículos para bebé. Está emocionada con estas tres nuevas empresas porque ella siempre deseó crecer. McMasters recomienda planear cuando se desea comenzar varias empresas, porque de esa manera: “Se sabe qué pasos se deben seguir y en qué orden”.[2]

El crecimiento exitoso rara vez ocurre por sí mismo. Es necesario tomar en cuenta muchos factores, incluido el financiamiento, que deben manejarse con cuidado. Cuando un negocio experimenta un crecimiento rápido en su volumen de ventas, por lo general sus estados de resultados reflejan un aumento en las utilidades. Sin embargo, un rápido crecimiento en las ventas y las utili-

dades puede ser peligroso para los flujos de efectivo de la empresa, ya que ésta puede caer en una "trampa de crecimiento" debido a que el crecimiento tiende a exigir efectivo adicional con mayor rapidez de lo que éste se genera en forma de aumento de utilidades.

Por ejemplo, a medida que el volumen de ventas aumenta se debe ampliar el inventario e invertir más dinero en la adquisición de mercancía o materias primas para satisfacer el nuevo nivel, más alto, de ventas. En la misma forma, las cuentas por cobrar deben incrementarse proporcionalmente para ajustarse al mayor volumen de ventas. Como es lógico que un negocio con cada vez mayor rentabilidad puede encontrarse pronto en dificultades financieras, en una situación en que a medida que aumentan sus utilidades disminuyen sus cuentas bancarias.

El problema del crecimiento es particularmente grave en el caso de las pequeñas empresas. Dicho en términos más sencillos, incrementar cien por ciento las ventas es más fácil para una pequeña empresa que para una empresa *Fortune 500*. Y cuando una pequeña empresa duplica su volumen de ventas se convierte en una empresa muy diferente. Este hecho, combinado con la dificultad para obtener financiamiento externo, puede tener efectos dañinos si el efectivo no se maneja con cuidado. En resumen, la necesidad de financiamiento adicional que tiene una empresa de gran crecimiento puede ser superior a los recursos de que dispone, aunque la empresa sea rentable. La falta de recursos adicionales puede reducir en exceso sus saldos de efectivo y dejarla en una situación financiera precaria.

El crecimiento también impone demandas enormes al personal de una pequeña empresa y al estilo de administración de sus propietarios. Cuando los pedidos de marcas genéricas se triplicaron en Cody Kramer Imports, un distribuidor de dulces con sede en Blauvet, Nueva York, en comparación con el mismo periodo el año anterior, su equipo de seis personas no fue suficiente para manejar el crecimiento. Así que los propietarios, Scott Semel y Reid Chase, contrataron de inmediato a un supervisor de producción para que coordinara los envíos pero, explica Semel: "Durante mucho, mucho tiempo, nos fue difícil soltar las cosas, quizá en detrimento de la empresa".[3] Una gran demanda de productos puede forzar demasiado al personal y traducirse en agotamiento, apatía y mal desempeño en general.

A pesar de éstos y otros retos, el espíritu emprendedor sigue impulsando a las pequeñas empresas a buscar el crecimiento. La expansión del negocio puede ocurrir de muchas maneras, una de las cuales es la innovación.

2 Explicar el papel de la innovación en el crecimiento de una empresa.

Innovación: una ruta de crecimiento

Los emprendedores por lo general eligen de un menú de opciones de crecimiento aquella que consideran dará los mejores resultados, por ejemplo, mayor rentabilidad, mayor participación de mercado y mayor satisfacción del cliente. Éstos son algunos "frutos" de la ventaja competitiva y todos ellos contribuyen a aumentar el valor de la empresa.

Ventaja competitiva e innovación

El reconocido economista Joseph Schumpeter concibe la actividad empresarial como una "destrucción creativa", es decir, la mejora de productos, métodos de manufactura, procesos organizacionales y otros factores similares existentes, con el fin de crear nuevas oportunidades de negocios. Desde su punto de vista, el espíritu de la innovación se encuentra en cualquier iniciativa de negocios.

Como se expuso en el capítulo 1, los emprendedores a menudo sólo perciben una forma diferente y mejor de hacer las cosas. Los estudios han demostrado que en las pequeñas empresas se produce el doble de innovaciones por empleado que en las empresas grandes, y estas innovaciones constituyen la mitad de todas las innovaciones creadas y un asombroso 95 por ciento de todas las innovaciones *radicales*.[4] Se puede afirmar que la innovación constituye el suelo en que la ventaja competitiva de las nuevas empresas echa raíces y crece, adquiriendo vida propia. Algunos de los ejemplos de innovación en pequeñas empresas más reconocidos son los lentes de contacto blandos, la cremallera, la máquina de afeitar, la entrega nacional de la noche a la mañana y el aire acondicionado.

Hay un cierto encanto relacionado con la innovación, pero con frecuencia es difícil inventar productos o servicios nuevos, o mejorar los ya existentes. Considere una tecnología nueva diseñada para escanear el cuerpo de una persona y determinar sus medidas exactas. Esta tecnología desarrollada y vendida por [TC]^2 de Cary, Carolina del Norte, ha sido usada por empresas de gran renombre, como Levi Strauss para confeccionar jeans a la medida y Nike para ofrecer calzado que se ajusta al pie a la perfección. La tecnología ofrece comodidades tanto para los clientes como para las tiendas, vuelve obsoletos los vestidores, asegura un mejor ajuste y, por ende, menos devoluciones e incluso almacena las medidas escaneadas para un uso futuro. Pero cuando Rebecca Quick,

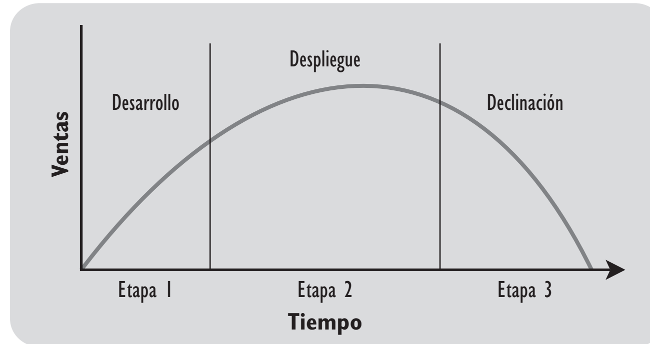
reportera del *Wall Street Journal,* usó un escáner [TC]² (un vestidor virtual) para probarse ropa, encontró que el software leía mal sus medidas y modelaba una figura muy grande en "forma de pera". Esto produjo una imagen desagradable que proporcionó un ajuste menos que perfecto y no promovió exactamente una venta.[5] ¡Ésta es una buena forma de evitar que se repitan las compras!

Sobra decir que el riesgo de fracaso aumenta cuando la meta es la innovación. Con esto en mente, enseguida se listan algunas "reglas empíricas" que pueden ayudar a reducir un poco ese riesgo.

- *Base sus esfuerzos innovadores en su experiencia.* Es más probable que sus esfuerzos innovadores tengan éxito si usted sabe algo acerca de la tecnología del producto o servicio. La empresaria Donna Boone, que compitió en natación por su escuela preparatoria en Ashburn, Virginia, usó su experiencia como nadadora para abrir con éxito cuatro escuelas de natación techadas en el área de Washington, D.C., todo en un lapso de cinco años. Su escuela de natación Potomac Swim School está en su segundo año y funciona a la perfección.[6]
- *Enfóquese en productos o servicios que nadie ha considerado.* Es mucho más probable que encuentre "una mina de oro" en una veta que todavía no ha sido explotada por completo, donde hay pocos competidores. Los inventores y empresarios Ron L. Wilson II y Brian LeGette, cofundadores de la empresa 180s LLC de Baltimore, Maryland, le dieron un nuevo giro a la conocida orejera que fabrican. Sus calentadores de orejas se ajustan en la parte trasera del cuello y no desacomodan el cabello. Hasta ahora han vendido 4.5 millones en 42 países.[7]
- *Cerciórese de que hay un mercado para el producto o servicio que espera crear.* Este principio fundamental de las empresas es aplicable tanto a las nuevas empresas que hacen una innovación como a las empresas ya existentes que son innovadoras. Por ejemplo, en todas partes abunda la gente que desea que le ayuden a perder peso. Así que si William Longley, fundador de Scientific Intake en Atlanta, Georgia, llega al mercado meta para su invento, le irá bien. La empresa de Longley fabrica un aparato semejante a un retenedor, llamado DDS System, que dentistas capacitados para ello ajustan en la parte superior de la boca de una persona. El dispositivo de 500 dólares funciona haciendo que el alimento se ingiera más despacio, lo que se traduce en menor consumo de alimentos y, en teoría, en pérdida de peso.[8]
- *Busque hacer innovaciones que los clientes perciban que agregan valor a su vida.* No basta con crear un producto o servicio en el que usted crea; las personas se convierten en clientes sólo si concluyen que el producto les proporcionará un valor que no podrán encontrar en otra parte. La empresaria Sharon Bennett siguió esta recomendación para reducir el riesgo; su invento se basó en su preocupación por el bienestar de las mascotas. Como deseaba que los dueños de perros tuvieran un control más humanitario de sus mascotas cuando jalan la correa, desarrolló un collar de cabeza que se vende bajo el nombre de EasyWalker.[9]
- *Enfóquese en ideas nuevas que den como resultado más de un producto o servicio.* Desde luego, el éxito en el desarrollo de un producto o servicio inicial es básico, pero invertir en la innovación da mejores resultados cuando ésta conduce también a otros productos o servicios innovadores. La experiencia del científico James A. Patterson ofrece un buen ejemplo de esta estrategia. Su descubrimiento, un polvo café de uso tópico que detiene el sangrado cuando se rocía en cortadas y raspones menores, recibe el nombre de "QR", que son las siglas en inglés de la frase "pronto alivio". Su empresa Biolife LLC, con sede en Sarasota, Florida, que comenzó con un socio, ya ha añadido productos como SportsQR, NosebleedQR y Kid'sQR, así como productos para el mercado de hospitales.[10]
- *Recaude suficiente capital para lanzar el nuevo producto o servicio.* Es fácil subestimar el costo de llevar una innovación al mercado con éxito. A muchas pequeñas empresas se les acaba el efectivo antes de poder hacerlo. Esté preparado para buscar nuevas fuentes de capital en el transcurso. Steve Dunn reconoció la importancia de obtener suficiente capital para ampliar su nueva línea de productos infantiles en un mercado competitivo, sobre todo cuando éxitos anteriores provocaron que capitalistas de riesgo externos tocaran a su puerta. Fundada en 1991, Munchkin, Inc. ha creado productos que "transforman lo ordinario para llevarlo a otro nivel de innovación y creatividad". La empresa, con sede en Van Nuys, California, es la principal vendedora de utensilios para bebé en Wal-Mart.[11]

Las empresas pequeñas que son "maravillas de un solo golpe" pueden encontrar que el viaje llega a un final abrupto y desagradable. Mientras algunas innovaciones pueden ser una plataforma de lanzamiento para una empresa nueva e interesante, la innovación continua es crucial para sostener una ventaja competitiva en los años futuros.

Figura 14-1 *El ciclo de vida de la ventaja competitiva*



Sustentabilidad e innovación

¿Cómo una empresa puede sostener su ventaja competitiva? Varias estrategias pueden ayudar. Por ejemplo, algunos emprendedores con tecnología avanzada se protegen con patentes y a menudo ésta es una manera sabia de actuar. Otros tratan de operar "por debajo de la pantalla del radar" de sus competidores para evitar atraer la atención, pero esto limita su crecimiento. Algunas empresas se protegen mediante contratos. En 1970 Doyle Owens formó una empresa llamada Unclaimed Baggage, que vende equipaje no reclamado en los aeropuertos. En 1996 Owens vendió la empresa a su hijo Bryan, quien desde entonces la ha hecho crecer en un asombroso 400 por ciento. El concepto de la empresa es simple, así que, ¿cómo ha podido Unclaimed Baggage dominar el nicho sin competencia? La respuesta es que la empresa tiene contratos a largo plazo con los grandes aeropuertos de todo el mundo, con lo que ha impedido que otras empresas entren al juego.[12]

Ventaja competitiva sostenible
Una posición creadora de valor que podría perdurar con el paso del tiempo.

Una empresa puede emprender acciones para retrasar las amenazas de los competidores, pero ninguna ventaja competitiva dura para siempre. Las investigaciones han recalcado la importancia de una **ventaja competitiva sostenible**, una posición creadora de valor que podría perdurar con el paso del tiempo. Para incorporar la sustentabilidad en su estrategia, el empresario debe utilizar las capacidades distintivas de su empresa de tal forma que los competidores tengan dificultad para imitarla. No obstante, tarde o temprano las empresas rivales descubrirán algún modo de reproducir cualquier estrategia creadora de valor. Por tanto, también es importante pensar en nuevas formas de reinvertir los resultados del desempeño (rendimiento financiero, plusvalía de la cartera de clientes, etc.) para que la base de la ventaja competitiva pueda renovarse a largo plazo.[13]

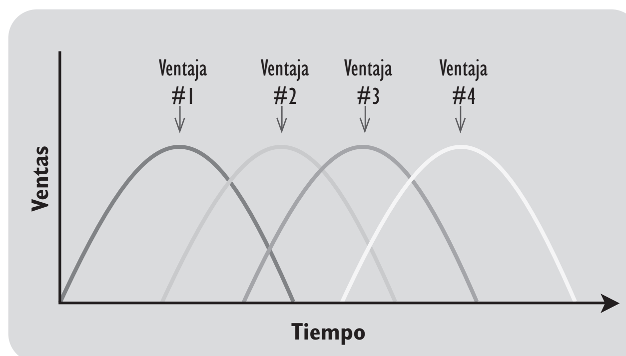
La ventaja competitiva tiende a seguir un patrón muy consistente. La construcción de una ventaja competitiva requiere comprometer recursos que conducen a resultados que se reflejan en el desempeño. Sin embargo, el rendimiento originado por la ventaja competitiva tiende siempre a disminuir con el tiempo.

La figura 14-1 muestra el ciclo de vida de la ventaja competitiva, que consta de tres etapas: desarrollo, despliegue y declinación. Dicho en términos sencillos, una empresa debe invertir recursos para *desarrollar* una ventaja competitiva, la cual pueda *desplegar* después para mejorar el desempeño. Pero esa posición terminará por *declinar* cuando las empresas rivales incorporen estas ventajas en sus estrategias.

Con el fin de mantener un buen desempeño a lo largo del tiempo, las empresas deben producir un flujo continuo de ventajas competitivas para evitar que decaiga el desempeño. Sin embargo, el desempeño de mañana se puede mantener sólo si lo apoyan los recursos excedentes de hoy. En otras palabras, una empresa debe lanzar una nueva ventaja competitiva *antes* de que la estrategia actual deje de funcionar (vea la figura 14-2). Y eso es lo que están haciendo muchas pequeñas empresas. Es más probable que los emprendedores mantengan el desempeño de la empresa si no pierden de vista el futuro. No obstante, la introducción de un producto o servicio nuevo es una propuesta delicada, ya que puede consumir mucho tiempo y dinero, y los índices de fracaso son altos, en promedio un tercio de todos los productos nuevos fracasa, y en algunas industrias el índice de fracaso llega a ser mucho mayor.[14]

Etrema Products, Inc. es una nueva empresa de tecnología de punta ubicada en Ames, Iowa, que está muy consciente de la necesidad de buscar de manera constante la forma de mantener su ventaja competitiva. La empresa encontró una forma para usar Terfenol-D, una aleación de tierras raras, en la creación de un producto llamado Whispering Windows, que consiste en un par de discos

Figura 14-2 *Sostener la ventaja competitiva*



de cromo que pueden convertir cualquier ventana, pared o mesa de conferencia en una bocina de audio. Aunque su costo es alto, 1,500 dólares por par, el interés del mercado es significativo, y está creciendo. Por el momento, la empresa de 40 empleados le ha puesto un seguro al mercado, ya que nadie más en Estados Unidos sabe cómo fabricar el producto a un precio accesible. Sin embargo, los ejecutivos de Etrema anticipan que tienen unos siete años antes de que sus competidores encuentren una forma más económica de fabricar Terfenol-D (tres empresas chinas ya están elaborando versiones pirata) o de reemplazarlo con algo que funcione todavía mejor. Así que los científicos de Etrema, pensando en el futuro, están trabajando a marchas forzadas para descubrir nuevas aplicaciones del Terfenol-D (por ejemplo, ¿funcionaría en los aparatos de sordera?) y para desarrollar un producto que pueda sustituir a la aleación. Con el mismo fin, los empleados de la empresa a menudo hacen lo que ellos llaman "llamadas misioneras" para encontrar socios dispuestos a trabajar con

Vivir el sueño — El uso de Internet


© Marvi Lacar/The New York Times/Redux

Una dulce conexión

Una pequeña empresa puede tratar de extender las capacidades exclusivas que constituyen su ventaja competitiva a otras nuevas empresas creadoras de valor. Un minorista de dulces y artículos relacionados, con sede en la ciudad de Nueva York, está intentándolo.

En octubre de 2001, Dylan Lauren, hija del reconocido diseñador Ralph Lauren, fundó Dylan's Candy Bar, que asegura ofrecer el surtido de dulces más amplio y novedoso del mundo. La tienda insignia, ubicada en el lado este superior de Manhattan, ofrece una "tienda de dulces 'tradicionales' que crea una experiencia de compra única y totalmente inigualable en un asombroso ambiente visual". El mobiliario tiene forma de caramelo y la tienda tiene en existencia más de 5,000 variedades de dulces. En fecha reciente Lauren inauguró la empresa en línea, ofreciendo más de 85 productos que incluyen ropa, canastas de dulces y artículos de dulce para baño, como velas y jabón.

El enfoque de la tienda en línea es usar una campaña inalámbrica de "comercio-mmm" que permita a los visitantes del sitio enviar cupones a los usuarios de teléfonos inalámbricos canjeables por dulces y mercancía en las tiendas físicas tradicionales ubicadas ahora en Nueva York, Texas y Florida.

La música es uno de los atractivos del sitio web. Por una pequeña cuota, los visitantes pueden descargar tonos a sus teléfonos celulares, que incluyen canciones como "Lollipop, Lollipop" y "I Want Candy". Los usuarios también pueden contactar a amigos que usan el servicio gratuito de mensajes de texto del sitio. Los tonos y los mensajes SMS son una herramienta vital de marketing, muy eficaz, puesto que impulsan la afluencia, no sólo de regreso al sitio web sino directamente a las tiendas.

Fuentes: http://www.dylanscandybar.com, acceso: 10 de enero de 2007; Beth Cox, "mmm-commerce—How Sweet Can It Be?" http://ecommerce.internet.com/news, 25 de abril de 2004, y April Y. Pennington, "Eye Candy", *Entrepreneur*, abril de 2004, p. 168.

http://www.dylanscandybar.com

Etrema en la creación de nuevas aplicaciones para el producto, como la máquina de afeitar en seco que esperan desarrollar con Remington.[15] La moraleja de la historia es clara: las únicas empresas que podrán mantener su ventaja competitiva son aquellas que ya están planeando para el futuro.

3 Identificar las etapas del ciclo de vida de un producto y el proceso de desarrollo de nuevos productos.

Ciclo de vida del producto y desarrollo de nuevos productos

Nuestro análisis del crecimiento y la innovación ilustró cómo los emprendedores pueden ser parte del desarrollo de nuevos productos destinados al mercado. En este punto la exposición se enfocará más en responder las preguntas ¿qué es lo que crea la necesidad de innovación en una empresa específica? y ¿cómo se puede manejar la innovación? Para estudiar estas preguntas se revisará el concepto de ciclo de vida del producto y un método de cuatro etapas para desarrollar nuevos productos.

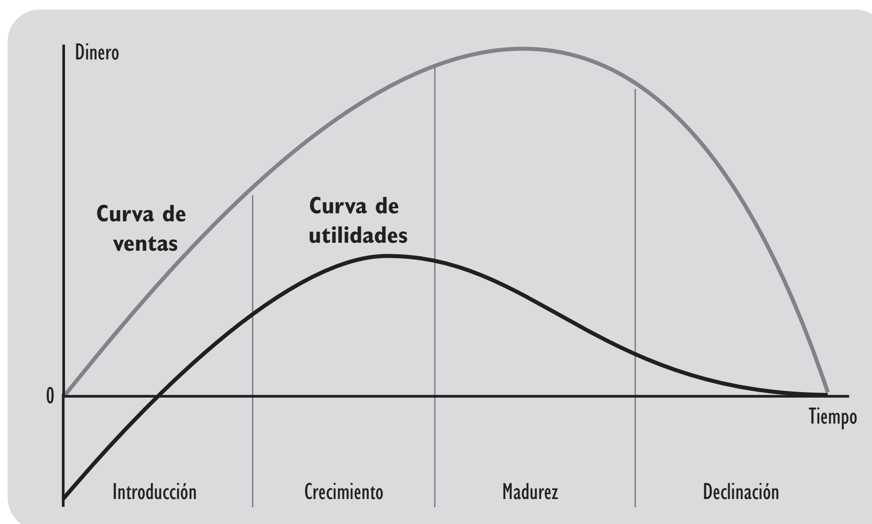
El ciclo de vida del producto

Ciclo de vida del producto Ilustración detallada de lo que sucede con las ventas y utilidades de un producto con el paso del tiempo.

Un concepto importante que subyace a una estrategia de producto sólida es el ciclo de vida del producto, el cual permite visualizar las ventas y utilidades de un producto desde el momento en que se introduce hasta que sale del mercado. El **ciclo de vida del producto** proporciona un panorama detallado de lo que sucede con las ventas y utilidades de un producto o servicio *individual*; su forma es similar a la del ciclo de vida de la ventaja competitiva que se muestra en la figura 14-1, en la página 374. Si se avanza por la curva del ciclo de vida del producto (ventas) de la figura 14-3, se puede ver que las etapas iniciales se caracterizan por un movimiento lento y, desde un punto de vista ideal, ascendente. La permanencia en la cima es emocionante, pero relativamente breve. Luego, de repente comienza a descender y el movimiento descendente es rápido. Observe también en la figura 14-3 la curva característica de las utilidades. En la etapa de introducción predominan las pérdidas y las utilidades llegan a su máximo en la etapa de crecimiento.

El concepto de ciclo de vida del producto es importante para el gerente de una empresa pequeña por tres razones. Primero, ayuda al emprendedor a entender que las políticas de promoción, fijación de precios y distribución deben ajustarse para que reflejen la posición de un producto en la curva. En segundo lugar, destaca la importancia de renovar las líneas de producto, cuando sea posible, antes de que mueran. En tercer lugar, es un recordatorio continuo de que el ciclo de vida natural de un producto sigue la clásica curva inclinada y, por tanto, la innovación es necesaria para la supervivencia de una empresa. Las prácticas de negocios recomendables sugieren comenzar una curva nueva antes de que la curva existente del ciclo de vida del producto llegue a su cima.

Figura 14-3 *El ciclo de vida del producto*



El proceso de desarrollo de nuevos productos

Una responsabilidad fundamental del emprendedor es encontrar, evaluar e introducir productos nuevos. Esta responsabilidad exige que se establezca un proceso para tal propósito. En las grandes corporaciones se crean comités o departamentos completos para ello. Sin embargo, incluso en las empresas pequeñas el desarrollo de un nuevo producto debe tener un proceso formal.

Los emprendedores tienden a considerar el desarrollo de un nuevo producto como una tarea gigantesca, y suele serlo. Muchos encuentran que el método estructurado de cuatro etapas que sigue es la mejor forma para abordar el desarrollo de los productos.

ACUMULACIÓN DE IDEAS La primera etapa en el proceso de desarrollo de nuevos productos, es decir, la acumulación de ideas, requiere aumentar el acervo de las ideas que se habrán de considerar. Los nuevos productos comienzan con ideas y éstas tienen diversos orígenes. Entre las muchas fuentes posibles se incluyen las siguientes:

- Personal de ventas, ingeniería o de otros departamentos de la empresa
- Patentes de propiedad gubernamental, que por lo general están disponibles libres de regalías
- Patentes de propiedad privada, en Estados Unidos listadas por la Oficina de Patentes
- Otras pequeñas empresas que pueden estar disponibles para su adquisición o fusión
- Productos y publicidad de los competidores
- Solicitudes y sugerencias de los clientes
- Tormenta de ideas
- Investigación de mercados (primaria y secundaria)

ANÁLISIS DE NEGOCIOS El análisis de negocios es la segunda etapa en el desarrollo de nuevos productos. Cada idea para un nuevo producto debe estudiarse con cuidado en relación con diversas consideraciones financieras. Los costos e ingresos se calculan y analizan con técnicas como el análisis de equilibrio. Cualquier idea que no demuestre ser redituable debe descartarse durante la etapa de análisis de negocios. Al realizar el análisis de negocios se deben tomar en cuenta cuatro factores clave:

1. *La relación del producto con la línea de productos existente.* Algunas empresas agregan de forma intencional muchos productos diferentes a su mezcla de productos. Sin embargo, en la mayoría de los casos cualquier producto o línea de productos que se agregue debe ser congruente con la mezcla de productos ya existente, o relacionarse con ella de alguna manera. Por ejemplo, un producto nuevo puede estar diseñado para llenar un vacío en la línea de productos de la empresa o en la gama de precios de los productos que vende en ese momento. Si el producto es nuevo por completo, debe tener por lo menos una relación de parentesco con los productos existentes. De lo contrario, un nuevo producto podría exigir cambios drásticos y costosos en los métodos de manufactura, en los canales de distribución, en el tipo de promoción o en la estrategia de ventas.
2. *Costos de desarrollo e introducción*. Un problema al agregar nuevos productos es el costo de su desarrollo y presentación. Puede ser necesario incurrir en desembolsos considerables de capital, que incluyen gastos de diseño y desarrollo, investigación de mercados para definir su potencial de ventas y de volumen, publicidad y promoción de ventas, patentes y equipo adicional. Pueden pasar de uno a tres años antes de obtener utilidades por la venta de un nuevo producto.
3. *Disponibilidad de personal e instalaciones.* Es evidente que es preferible contar con personal bien capacitado y equipo de producción adecuado, a tener que incorporar empleados y comprar equipo. Razón por la cual la introducción de nuevos productos suele ser más atractiva si ya se dispone del personal y el equipo requeridos.
4. *Competencia y aceptación en el mercado.* Otro factor más a tomar en cuenta en el análisis de negocios es la competencia que podría enfrentar un producto en el mercado meta. La competencia no debe ser demasiado fuerte. Por ejemplo, algunos estudios sugieren que la presentación de nuevos productos será exitosa sólo si puede captar cinco por ciento del mercado total. Desde luego, la solución ideal es ofrecer un producto que difiera lo suficiente de los productos existentes o que esté en una categoría de costos y precios que permita evitar la competencia directa.

DESARROLLO DEL PRODUCTO La siguiente etapa del desarrollo de nuevos productos consiste en la elaboración del plan de manejo de marca, empaque y otros esfuerzos de apoyo, como la fijación de precios y la promoción. En esta etapa podría ser necesario preparar un prototipo real. Después de haber evaluado estos componentes se podrá juzgar la idea del nuevo producto como un error y descartarse, o pasar a la siguiente etapa para seguir estudiándola.

PRUEBAS DEL PRODUCTO La última etapa en el proceso de desarrollo del producto son las pruebas. Mediante éstas, el producto físico debe demostrar que es aceptable. Aunque el producto puede evaluarse en un ambiente de laboratorio, también se debe realizar una prueba limitada de respuesta del mercado.[16]

4 Describir la elaboración de un producto total de la empresa.

Desarrollo del producto total

Una gran responsabilidad del marketing es la transformación del concepto de un producto básico en un producto total. Aunque la idea de un nuevo bolígrafo exclusivo se haya hecho en realidad en la forma de un producto básico, todavía no está lista para el mercado. La oferta del producto total debe ser algo más que los materiales moldeados para darle forma al nuevo bolígrafo. Para poder venderlo, el producto básico debe tener nombre, un empaque, tal vez una garantía, y estar apoyado por otros componentes del producto. Examinemos algunos de los componentes de la oferta de un producto total.

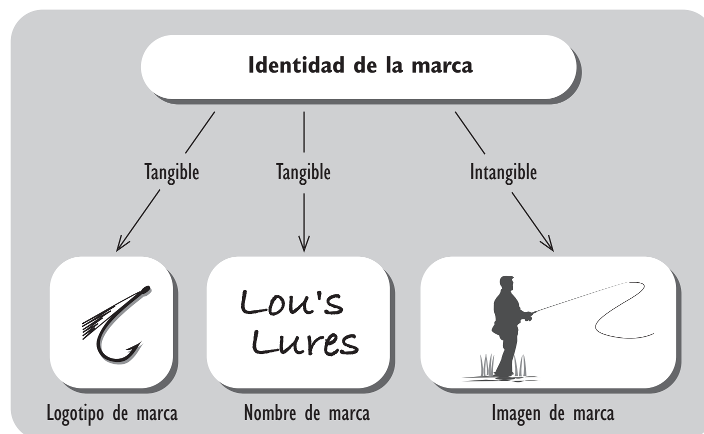
Gerencia de marca (*branding*)

Marca
Medio verbal o simbólico, o de ambos tipos, que permite la identificación de un producto.

Imagen de marca
Percepción global de una marca por parte de la gente.

Un elemento esencial en la oferta de un producto total es su marca. Una **marca** es un medio de identificación del producto, ya sea verbal, simbólico o de ambos tipos. Las empresas pequeñas intervienen en el "branding", aun cuando no lo sepan. Una pequeña empresa puede no saberlo, ni importarle, pero tiene una identidad de marca. En la figura 14-4 se muestran los componentes de la identidad de marca de una empresa. El componente intangible de la **imagen de marca**, es decir la percepción global de una marca por parte de la gente, puede ser más importante para la aceptación del paquete de satisfactores, que los elementos tangibles del símbolo y nombre de la marca. Por ejemplo, antes de 2003 se podía decir que Martha Stewart tenía una de las imágenes de marca más fuertes del mercado estadounidense, pero sus problemas legales personales empañaron su marca y provocaron incluso que se suspendiera su popular programa de diseños y cocina para el hogar en la televisión nacional. Sin embargo, la marca Martha Stewart recientemente recuperó mucha de su gloria anterior en el mercado.

Figura 14-4 *Componentes de la identidad de una marca*



Los componentes tangibles de la identidad de marca son los nombres y los logotipos de las marcas. El **nombre de marca** es un elemento que se puede expresar de manera verbal, como el nombre Dell. Un **logotipo de marca** es un elemento que no se puede verbalizar, como los arcos dorados de McDonald's.

Nombre de marca Elemento de la marca que se puede expresar de manera verbal.

Logotipo de marca Elemento de la marca que no se puede verbalizar.

Puesto que el nombre de marca de un producto tiene tanta importancia para la imagen de una empresa y sus productos, se debe prestar suma atención al elegir un nombre. Al asignar un nombre a un producto por lo general se aplican las cinco reglas siguientes:

1. *Elija un nombre que sea fácil de pronunciar y recordar.* Usted desea que sus clientes recuerden su producto. Ayúdelos con un nombre que se pueda pronunciar fácilmente, por ejemplo, "Dos hombres y un camión" para un servicio de mudanzas o "Agua, agua por doquier" para una empresa de riego de césped. Antes de decidir usar su apellido de familia para identificar un producto, evalúelo con cuidado para cerciorarse de que es aceptable.
2. *Elija un nombre descriptivo.* Un nombre que sugiere el principal beneficio del producto puede ser de mucha ayuda. Como nombre para un taller de rótulos, la frase "Lenguaje en letreros o anuncios" sugiere correctamente un beneficio deseable. La frase "Médico de persianas" es un nombre creativo para una empresa de reparación de persianas. La frase "La empresa feliz" es un gran nombre para una pequeña empresa que fabrica juguetes de baño para niños. Sin embargo, la frase "Camino empedrado" sería un mal nombre para una empresa que vende colchones.
3. *Use un nombre que pueda tener protección legal*. Tenga cuidado y seleccione un nombre que se pueda defender. No se arriesgue a una demanda legal por copiar el nombre de marca registrada de alguna otra persona. Si usted usara el nombre Doc Pepper para una nueva bebida podría ser demandado por Dr. Pepper.
4. *Seleccione un nombre que se pueda promover*. Por ejemplo, los nombres demasiado largos no son compatibles con un buen diseño de anuncios en vallas publicitarias donde se dispone de poco espacio. Un competidor de McDonald's se llama Bob's, un nombre que cabe muy bien en una valla publicitaria. "Bola de radar" es un buen nombre para una pelota de golf que tiene implantado un chip que envía una señal a un dispositivo manual con el que se puede ubicar la pelota cuando se pierde.
5. *Elija un nombre que pueda utilizar en varias líneas de producto de naturaleza similar*. Es frecuente que cuando un nombre no se ajusta a una nueva línea se pierda la buena voluntad del cliente. El nombre "Sólo frenos" es excelente para un taller de servicio de reparación de frenos, pero no lo es si el taller piensa ampliarse para incluir la reparación de silenciadores y otros servicios similares.

Desde su punto de vista: La propiedad intelectual

Winston Wolfe

A menudo les digo a mis amigos abogados que si yo fuera abogado, mi especialidad sería la propiedad intelectual. Es un tema fascinante y puede ser crítico para un negocio nuevo.

No hace falta decir que casi todos los emprendedores deben respetar las patentes y marcas registradas, etc. de los demás. Asimismo, usted debe exigir a los otros que respeten su propiedad intelectual.

Si su negocio se basa en un producto o proceso únicos, ¡tramite la patente de inmediato! Tenga en cuenta que la protección de los derechos de la propiedad intelectual puede hacer o deshacer un negocio. Le sugiero que trabaje con un abogado especialista en la materia.

Es muy importante que considere obtener las licencias de un nombre de marca si tiene un producto para el cual hay un nombre disponible apropiado. No puede repetirse bastante que el nombre debe ser apropiado para el producto y el mercado. Smith y Wesson, por ejemplo, es un gran nombre de marca para lentes de tiro, pero no para pañales de bebé.

La obtención de licencias para el nombre de marca correcto puede ser mágica, ya que le separa de la multitud y le da una gran ventaja de ventas. También le permite mayores márgenes de utilidad, debido a que la mayoría de los consumidores está dispuesta a pagar más por un nombre de marca que conocen. Prepárese para el escrutinio de la compañía de licencias. Parte de ser un emprendedor exitoso es tener una buena comprensión básica de las leyes que regulan la propiedad intelectual y las oportunidades que se ofrecen.

Un logotipo de marca tiene también un enorme valor. La palomita de Nike y la insignia de Chevy son símbolos que se asocian con sus propietarios. La "firma" especial o logotipo de una empresa pequeña debe evocar imágenes positivas de la empresa y sus productos. Y si se equivoca en la elección la primera vez, considere un nuevo diseño. Esto es lo que hizo Penny Pritzker hace algunos años después de lanzar en 1998 Parking Spot, un servicio de estacionamiento fuera del aeropuerto. El logotipo original en los camiones de pasajeros de enlace de la empresa con otros sitios reflejaba una "imagen de aburrimiento". En 2000 Parking Spot develó un nuevo diseño que jugaba con "puntos negros de diferentes tamaños bailando sobre un trasfondo amarillo brillante".[17] La empresa ahora opera 11 sitios en seis ciudades.

Otro ejemplo de un cambio exitoso de logotipo es el del fabricante de calzado, de propiedad privada, White Mountain Fotwear, con sede en Lisbon, New Hampshire. Su logotipo en blanco y negro con letras cuadradas se consideraba anticuado y no representaba la imagen de moda de vanguardia que vendía, así que se diseñó uno nuevo, una W estilizada que refleja la letra M "como la imagen de una montaña reflejada en un lago".[18] (Vea el logotipo de la empresa en su sitio web, en http://www.whitemt.com.) De acuerdo con Elinor Selame, presidenta de BrandEquity, la empresa que diseñó el logotipo, "El logo puede ser el empleado que trabaja más duro en su empresa".[19]

Michael Bierut, socio de la empresa de diseños Pentagram, ofrece los siguientes consejos acerca del diseño del logotipo:[20]

1. *Que sea sencillo*. Algunos de los mejores logotipos son los más sencillos. Las tiendas Target han hecho que un círculo rojo con un punto rojo en el centro parezca la esencia misma del sentido práctico, refinado, a precios accesibles. H&R Block utiliza un cuadro verde relacionado con su nombre. Las cosas sencillas son fáciles de recordar y leer, y tienden a no ser obsoletas con rapidez.
2. *Déjelo abierto a la interpretación.* No intente diseñar un logotipo que explique de un vistazo la naturaleza de su empresa. Un logotipo que hace surgir una interrogante y queda abierto a la interpretación es mejor que uno que trata de ofrecer todas las respuestas.
3. *Sea congruente.* Las empresas con una fuerte identidad gráfica han construido esa identidad a lo largo de años de uso. Elija un tipo de letra. Seleccione un color. Úselos una y otra vez, en todo. Pronto usted se dará cuenta de que tiene una apariencia y un sentido muy fáciles de identificar. Eso es más valioso que un logotipo y cualquiera puede permitírselo.
4. *No se avergüence del diseño.* Cosas como logotipos y colores se consideran "cosméticas", y los emprendedores en ocasiones evitan concentrarse en ellas. Pero la mayoría de las empresas que son impulsadas por el diseño de su logo lo lograron gracias a que lo promovió alguien que ocupa una alta posición en la organización, como Thomas Watson en IBM o Steve Jobs en Apple. Para que un programa de diseño funcione, se necesita que la gente vea que lo respalda gente importante.
5. *Obtenga asesoría.* Se puede llegar muy lejos con el sentido común. Pero tarde o temprano necesitará contratar a un diseñador gráfico profesional. El sitio web del American Institute of Graphic Arts (http://www.aiga.org), la organización profesional de diseñadores gráficos más importante, ofrece información sobre cómo encontrar y trabajar con profesionales expertos.
6. *No espere milagros.* La imagen de su empresa es la suma de muchos factores. Cerciórese de que su empresa se ve, suena y se siente inteligente en todos los sentidos, cada vez que aparece en público. Esto en realidad es mucho mejor que un logotipo.

Marca registrada
Término legal que identifica el derecho exclusivo de una empresa a usar una marca

Marca de servicio
Marca que una empresa tiene el derecho exclusivo de utilizar para identificar sus servicios.

La **marca registrada** y la **marca de servicio** son términos legales que indican el derecho exclusivo a usar una marca. Una vez que un emprendedor ha encontrado un nombre o símbolo que es único, fácil de recordar y relacionado con sus productos o servicios, debe contratar a un abogado especialista en marcas registradas y de servicio para que efectúe una búsqueda de nombres o símbolos, y luego registre la marca o símbolo comercial. La protección de las marcas registradas se estudiará más adelante en este capítulo.

Empaque

El empaque es otra parte importante de la oferta del producto total. Además de proteger el producto básico, el empaque es una herramienta importante para incrementar el valor del producto total.

Vivir el sueño Desafíos empresariales



Cortesía de B*tween Productions

Poder femenino

Ser joven nunca fue fácil. No obstante, el nuevo milenio está demostrando ser particularmente desafiante para las niñas de edades entre ocho y 13 años, quienes conforman un mercado conocido como "tweens". Addie Swartz, fundadora de B*tween Productions, se refiere a las niñas de esta edad como "entre los juguetes y los chicos". Swartz está convencida de que hay espacio para una marca de estilo de vida a la moda, pero sano, dirigido a 10 millones de niñas que entran en esta categoría. En una cultura de jóvenes dominada por actores y cantantes jóvenes que por lo regular entran y salen de rehabilitación, es lógico que exista una necesidad de modelos de rol más sanos.

Con la ayuda de un equipo de ejecutivos talentosos, Swartz lanzó en 2002 B*tween Productions. Decidió comenzar con una serie de libros sobre niñas como su hija Aliza y sus amigas. "Quería usar los medios para conferirle poderes a las niñas de una manera positiva", asegura Swartz.

Después de varias sesiones de lluvia de ideas, Swartz y su equipo definieron los rasgos de los personajes de sus libros y decidieron que el escenario sería la ciudad real de Beacon Street Girls. Swartz financió el desarrollo de su nueva empresa con $50,000 de la venta de su primera empresa. Sin embargo, ella sabía que tendría que vender más que sólo libros para atraer a los inversionistas. Así que emparejó los libros con productos que aparecían en los libros, como mochilas y almohadas. "No habrían invertido en un libro", afirma Swartz. "Se trataba de construir una marca que pudiéramos apalancar con empuje y dinamismo."

En la actualidad, los libros y la mercancía de Beacon Street Girls se venden en aproximadamente 70 tiendas independientes de todo el país; y generan buenas ventas, alrededor de 1 millón de dólares en 2005. Sin embargo, el dinero no es la única fuerza impulsora detrás de Beacon Street Girls. Swartz explica que "las niñas están perdiendo su infancia muy rápido. Quiero darles un mundo a la moda, divertido y significativo".

Fuente: Nadine Heintz, "Hands On Case Study", *Inc*., vol. 27, no. 3 (marzo de 2005), pp. 44-46.

http://www.beaconstreetgirls.com

Considere por un momento algunos de los productos que compra. ¿Cuántos productos compra sobre todo porque le gusta el diseño o el color del empaque? Un empaque innovador con frecuencia es el factor decisivo para los clientes. Si sus productos son parecidos en otro sentido a productos de la competencia, sus empaques pueden crear la diferencia que genere la venta. Por ejemplo, los materiales biodegradables del empaque pueden diferenciar un producto del de la competencia. El diseño original del paquete L'eggs, que tiene la forma de un huevo que contiene medias para dama, es un ejemplo de empaque creativo que vende bien.

Etiquetado

Otra parte del producto total es la etiqueta. El etiquetado cumple varias funciones importantes para los fabricantes, que son quienes más las utilizan. Una de sus funciones es mostrar la marca, en especial cuando no se desea marcar el producto. Por ejemplo, en el caso de los muebles se acostumbra incluir la marca en una etiqueta en vez de hacerlo en el producto básico. En algunos productos, por el contrario, sí es muy importante que se vea la marca; por ejemplo, los bolsos Louis Vuitton quizá no se venderían tan bien si la etiqueta con la marca estuviera dentro del bolso.

Una etiqueta es también una herramienta informativa importante para los consumidores. A menudo incluye información sobre el cuidado y uso del producto, e incluso puede informar sobre la manera en que el consumidor puede desecharlo.

Se debe revisar con cuidado la legislación respecto al etiquetado. Sea innovador en la información que incluye la etiqueta, y considere incluir más información de la que la ley exige.

Otorgamiento de garantías

Garantía
Promesa de que un producto se desempeñará a un cierto nivel o cumplirá con ciertas normas.

Una **garantía** es simplemente una promesa, escrita o no, de que un producto hará ciertas cosas o cumplirá con determinadas normas. Todos los vendedores ofrecen la garantía implícita de que sus derechos de propiedad o posesión del producto son legítimos. Un vendedor que maneja bienes de una clase particular ofrece, además, la garantía implícita de que esos bienes son adecuados para los propósitos ordinarios para los que se venden. No siempre es necesaria la garantía por escrito de un producto. De hecho, muchas empresas no la utilizan, porque creen que sólo servirá para confundir a los clientes o volverlos suspicaces.

Las garantías son importantes cuando se trata de productos innovadores, relativamente costosos, de adquisición poco frecuente, de reparación hasta cierto punto compleja y posicionados como productos de alta calidad. Una empresa debe considerar los siguientes factores para determinar las ventajas que puede tener una política de garantías:

- Costo
- Capacidad del servicio
- Prácticas de la competencia
- Percepciones de los clientes
- Consecuencias legales

5 Explicar la estrategia de producto y las alternativas disponibles para las pequeñas empresas.

Estrategia de producto

La estrategia de producto engloba las decisiones relacionadas con la mezcla del producto. Abarca decisiones que se refieren a la marca, empaque, etiquetado y otros elementos que integran el componente central del paquete de satisfactores, ya sea productos o servicios.

De manera más específica, la **estrategia de producto** describe cómo se utiliza el componente del producto de la mezcla de marketing para lograr los objetivos de la empresa. Una **unidad de producto** es el común denominador más bajo en una mezcla de productos. Es la unidad individual, como la marca de una barra de jabón. Una **línea de productos** es la suma de unidades individuales de productos relacionados entre sí. Esta relación se suele definir de forma genérica. Dos marcas de barras de jabón son dos unidades de producto en una línea de productos. Una **mezcla de productos** es el conjunto de líneas de producto que son propiedad y están bajo el control de una empresa. La mezcla de productos de una empresa puede constar de una línea de barras de jabón y una línea de grasa para calzado. La **consistencia de la mezcla de productos** se refiere a la cercanía, o semejanza, de las líneas de producto. Entre más unidades haya en una línea de productos, mayor es su profundidad. Entre más líneas de productos haya en una mezcla de productos, mayor será su amplitud. En la figura 14-5 se muestran las líneas y mezcla de productos de la empresa 180s LLC que se menciona en la página 373.

Estrategia de producto
Forma en que se utiliza el componente del producto de la mezcla de marketing para lograr los objetivos de la empresa.

Unidad de producto
Común denominador más bajo en la mezcla de productos, la unidad individual.

Línea de productos
Suma de unidades individuales relacionadas del producto.

Mezcla de productos
Conjunto total de líneas de productos de una empresa.

Consistencia de la mezcla de productos
Semejanza de las líneas de producto en una mezcla de productos.

Marketing de productos frente a marketing de servicios

Por tradición, quienes se dedican al marketing han utilizado el vocablo *producto* como un término genérico que describe tanto bienes como servicios. Sin embargo, está en duda si el marketing de productos y el marketing de servicios son iguales. Como se muestra en la figura 14-6, ciertas características como la calidad de tangible, el tiempo que separa la producción y el consumo, la estandarización y la posibilidad de deterioro, llevan a diferenciar las dos estrategias en varias formas. Por ejemplo, de acuerdo con estas características, el marketing de un lápiz entra en el extremo de los productos puros de la escala y el marketing de un corte de cabello se coloca en el extremo de los servicios puros. La principal consecuencia de esta distinción es que el marketing de servicios presenta retos particulares que no se enfrentan en el desarrollo de la estrategia de producto.

Figura 14-5 *Líneas y mezcla de productos de 180s LLC*

		AMPLITUD DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS			
		Orejeras	**Lentes**	**Guantes**	**Ropa para entrenar**
PROFUNDIDAD DE LAS LÍNEAS DE PRODUCTO	**Entrenamiento**	3 estilos		4 estilos	• Camiseta Zone base • Pantalón Zone base • Chamarra Quantum • Camiseta Catalyst
	Deportes de nieve	1 estilo		7 estilos	
	Deportes múltiples	• Tec fleece • Tec fleece con audífonos • Tec fleece para niños	• Dovetail • Mortise • Integral • Festo	1 estilo	
	Casual	9 estilos		6 estilos	

Fuente: http://www.180s.com; acceso: 23 de enero de 2007.

Aunque se reconoce el beneficio de analizar el marketing de servicios como una forma específica, las limitaciones de espacio requieren incluirlo en la categoría de marketing de productos. Por tanto, a partir de este punto se considerará que un **producto** incluye el paquete total de satisfactores que se ofrecen a los clientes en una transacción, ya sea un servicio, un bien o una combinación de ambos. Además del producto físico o servicio clave, el producto incluye también componentes complementarios, como empaques o garantías. Desde luego, el producto o servicio clave suele ser el elemento más importante en el paquete completo de satisfactores. Pero en ocasiones los clientes perciben que ese elemento principal es similar en todos los productos. En ese caso los componentes complementarios se convierten en los rasgos más importantes del producto. Por ejemplo, los consumidores pueden preferir una marca particular de mezcla para pasteles, no porque sea mejor sino por el número telefónico gratuito que aparece en el empaque, al que se puede llamar para obtener instrucciones de horneado. O se puede escoger un servicio de tintorería en vez de otros porque los empleados tratan a los clientes con respeto, no porque limpien la ropa muy bien.

Producto
Paquete total de satisfactores que incluye un servicio, un bien o ambos, y que se ofrece a los consumidores en una transacción de intercambio.

Figura 14-6 *Marketing de servicios frente a marketing de productos*



Opciones en la estrategia de producto

La falta de claridad en las opciones al elegir la estrategia de producto conducirá a una falta de eficiencia y conflictos en el marketing. Las principales alternativas en la estrategia de producto de una empresa pequeña se pueden resumir en seis categorías, con base en la naturaleza de la oferta del producto de la empresa y el número de mercados meta:

1. Un producto/un mercado
2. Un producto/múltiples mercados
3. Producto modificado/un mercado
4. Producto modificado/mercados múltiples
5. Productos múltiples/un mercado
6. Productos múltiples/mercados múltiples

Cada alternativa representa una estrategia distinta, aunque se pueden seguir dos o más de estas estrategias de forma simultánea. Sin embargo, una empresa pequeña por lo general seguirá las alternativas en el orden listado. Tenga en cuenta también que una vez implantada una estrategia de producto las ventas se pueden incrementar por medio de otras tácticas de crecimiento. Por ejemplo, dentro de un mercado, una pequeña empresa puede tratar de aumentar las ventas de un producto existente con todas o alguna de las tácticas siguientes:

- Convencer a no usuarios del mercado meta de que se conviertan en clientes
- Persuadir a los clientes actuales a aumentar su uso del producto
- Informar a los clientes actuales de los nuevos usos del producto

Vivir el sueño — Desafíos empresariales

Enfrentarse a Goliat

Paige's Music es una tienda familiar fundada en 1871, con sede en Indianápolis. Su historia muestra que las pequeñas empresas pueden sobrevivir y prosperar a pesar de la aparente invencibilidad (un mayor reconocimiento de marca, más efectivo para invertir en marketing, etc.) de los gigantes corporativos. Todo está en qué estrategias de negocios usar para aproximarse a sus mercados.



Courtesy, Paige's Music

Paige's Music vende instrumentos musicales a estudiantes de música, bandas escolares y orquestas. A pesar de la competencia de las cadenas nacionales y de los instrumentos más baratos hechos en China, los ingresos de la empresa en 2005 fueron de 10 millones de dólares y esta cifra creció de ocho a diez por ciento anual en años pasados. La estrategia de la empresa ha sido operar a partir de una instalación en Indianápolis.

Mark Goff, quien se unió a Paige's Music en 1985 como vendedor y adquirió la empresa hace algunos años, llama al sistema de distribución sistema de "concentración y habla". Gracias a que todos los empleados están dedicados a la venta, procesamiento de pedidos, contabilidad y reparación de instrumentos en una sola ubicación, la empresa puede concentrarse en sus clientes básicos: las 400 bandas escolares y orquestas, y los 36,000 estudiantes de música de Indiana.

Esta simplicidad ha permitido a este David enfrentar a los Goliats del mundo empresarial.

Fuente: Edward Iwata, "Companies Can Grow in Goliath's Shadow", 19 de noviembre de 2006, http://www.usatoday.com/money/smallbusiness/2006-11-17-goliaths_x.htm.

http://www.paigesmusic.com

Cuando las pequeñas empresas agregan productos a su mezcla, suelen seleccionar productos relacionados con ella. Desde luego, hay estrategias que incluyen productos no relacionados. Por ejemplo, un distribuidor local que vende máquinas de coser italianas puede agregar una línea de hornos de microondas, un producto que no se relaciona desde el punto de vista genérico con la línea original. Una estrategia de productos que incluye un producto nuevo muy diferente a los productos existentes puede ser muy riesgosa. Sin embargo, las empresas pequeñas en ocasiones utilizan esta estrategia, en especial cuando el nuevo producto se ajusta a los sistemas existentes de distribución y ventas, o requiere conocimientos de marketing similares.

La adición de un nuevo producto no relacionado con la mezcla de productos para un nuevo mercado meta es una estrategia aún más riesgosa, ya que se trata de vender un producto desconocido en un mercado desconocido. Una empresa de servicios de equipo eléctrico agregó hace poco una oficina de empleo privada. Si tiene éxito, esta estrategia de producto podría protegerla de los cambios volátiles en la demanda del mercado. Una empresa que vende tanto botas para la nieve como lociones bronceadoras espera que la demanda aumente constantemente en un mercado o en otro, con lo cual se compensa la curva de ventas y se mantiene un flujo de efectivo constante a lo largo del año.

El entorno legal

6 Describir el entorno legal que influye en las decisiones de producto.

Las decisiones estratégicas de crecimiento, innovación y desarrollo de producto, y la oferta del producto total se toman siempre dentro de las directrices y restricciones del entorno legal del mercado. A continuación se analizarán algunas de las leyes con las que el gobierno protege tanto los derechos de los consumidores como los activos de marketing de las empresas.

PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR Las regulaciones federales sobre temas como etiquetas y seguridad del producto tienen efectos importantes en la estrategia de producto. En Estados Unidos la Ley sobre etiquetado y educación nutricional de 1990 exige que todo producto alimenticio cubierto por la ley tenga una etiqueta estándar de información nutricional, que enumere las cantidades de calorías, grasa, sal y nutrientes que contiene. La ley también requiere la precisión de las afirmaciones publicitarias como "poca sal" y "la fibra evita el cáncer". Algunos expertos calculan que los costos de etiquetado ascienden a miles de dólares por producto.

Para proteger al público contra un riesgo excesivo de lesiones, el gobierno federal de Estados Unidos estableció en 1972 la Ley para la Seguridad de los Productos de Consumo. Con base en esta ley se creó la Comisión para la Seguridad de los Productos de Consumo con el fin de establecer normas de seguridad para juguetes y otros productos de consumo y prohibir artículos demasiado peligrosos.

PROTECCIÓN DE ACTIVOS DE MARKETING En la figura 14-7 se muestran los cuatro medios principales que las empresas pueden usar para proteger ciertos activos de marketing. Los ejemplos que se muestran son representativos de marcas registradas, patentes, propiedad intelectual e imagen comercial.

Marcas registradas Para un fabricante o comercializador es importante proteger una marca registrada. En algunos casos un color o aroma puede ser parte de una marca registrada. Los pequeños fabricantes, en particular, a menudo desean destacar en la publicidad una marca registrada.

Puesto que los nombres que se refieren a productos con frecuencia están protegidos como marcas registradas, los nombres potenciales deben ser investigados con cuidado para asegurarse que no se encuentran todavía en uso. Dada la complejidad de esta tarea, muchos emprendedores buscan la asesoría de abogados expertos en marcas registradas y su manejo. Sin embargo, en Estados Unidos un emprendedor puede buscar por sí mismo una marca registrada usando la Biblioteca de Marcas Registradas de la Oficina Estadounidense de Patentes y Marcas de Arlington, Virginia. También se pueden buscar marcas registradas en Internet en http://www.uspto.gov.

El derecho consuetudinario reconoce derechos de propiedad en la posesión de marcas registradas. Sin embargo, no siempre conviene confiar en ello. Por ejemplo, Microsoft, el principal proveedor de software para computadoras personales reclamaba que, debido al enorme reconocimiento del producto en la industria, el derecho consuetudinario le daba las facultades para usar de forma exclusiva la marca registrada *Windows*. Sin embargo, cuando en 1990 solicitó registrar la marca buscando obtener tales derechos para usar el nombre *Windows*, la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos rechazó su solicitud argumentando que el vocablo era una palabra genérica y, por tanto, era de dominio público.

Una marca sólo se puede registrar si cumple con la Ley Federal de Marcas Lanham, lo que facilita la protección si se detectan violaciones. En 1989 se revisó dicha ley y ahora permite empezar a tramitar los derechos de marcas registradas desde que se manifiesta la intención de usarlas al presentar una solicitud y pagar una cuota. Antes de esa revisión, una empresa no podía solicitar los derechos de una marca antes de haberla utilizado ya en bienes enviados o vendidos. En

Figura 14-7 *La protección de los activos de marketing*



Estados Unidos una marca registrada, después del 16 de noviembre de 1989, tiene una vigencia de 10 años, y se puede renovar por periodos adicionales de 10 años. En ese país el registro se puede solicitar en línea a la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos.

Una empresa pequeña debe utilizar de manera correcta una marca registrada para poder protegerla. Dos reglas que pueden ayudar son las siguientes. La primera es hacer todo lo posible para evitar que la marca registrada se use como nombre genérico. Xerox, por ejemplo, no quiere que la gente diga que está "xeroxeando" algo cuando está usando una copiadora de la competencia. La segunda regla es informar al público que la marca está registrada agregándole una etiqueta con el símbolo ™. Si el nombre comercial está registrado, se debe utilizar el símbolo ® o la frase "Registrado en la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos".

Patente
Derecho exclusivo registrado de un inventor para hacer, usar o vender un invento.

Patente de utilidad
Protección registrada de un nuevo proceso o función de un producto.

Patente de diseño
Protección registrada de la apariencia de un producto y sus partes inseparables.

Patente de plantas
Protección registrada de cualquier variedad distinta y nueva de una planta viva.

Patentes Una **patente** es el derecho exclusivo registrado de un inventor para hacer, usar o vender un invento. Los dos tipos principales de patentes son las patentes de utilidad y las patentes de diseño. Una **patente de utilidad** cubre un proceso nuevo o protege la función de un producto. Una **patente de diseño** cubre la apariencia de un producto y todo aquello que sea parte inseparable del mismo. En Estados Unidos las patentes de utilidad se conceden por un periodo de 20 años, mientras que las patentes de diseño tienen una vigencia de 14 años. La legislación sobre patentes también permite las **patentes de plantas,** que cubren cualquier variedad distinta y nueva de plantas vivas.

Entre las cosas que se pueden patentar se incluyen las máquinas y productos, las mejoras a máquinas y productos, y los diseños originales. Algunos pequeños fabricantes han patentado artículos que constituyen la mayor parte de sus líneas de productos. En realidad, algunas empresas como Polaroid e IBM se originaron a partir de un invento patentado. Los propietarios de empresas pequeñas que están preparando una solicitud de patente a menudo contratan un abogado especializado en patentes para que actúe en su nombre. Se puede realizar una búsqueda de patentes en Internet.

Las demandas judiciales relacionadas con violaciones de patentes son costosas, por tanto, se debe hacer todo lo posible para evitarlas. La obtención de dinero y de gente capacitada para hacer valer este derecho legal es uno de los grandes problemas relacionados con la protección de patentes en las empresas pequeñas. Sin embargo, se puede obtener el pago de daños y perjuicios si se puede probar alguna violación.

Propiedad intelectual La **propiedad intelectual** es el derecho exclusivo de un creador (autor, compositor, diseñador o artista) para reproducir, publicar, desempeñar, mostrar o vender trabajos que son producto de su inteligencia y habilidad. En Estados Unidos, los trabajos creados el 1 de enero de 1978, o después, reciben protección de derechos de autor durante la vida del creador más los 70 años siguientes. Un "trabajo hecho por contrato", es decir, un trabajo creado por un empleado para su empleador, queda protegido durante 95 años a partir de su publicación o 120 años desde su creación, lo que sea más corto. Los derechos de autor se registran en la Oficina de Derechos de Autor de la Biblioteca del Congreso, cuyo sitio web es http://www.copyright.gov, que ofrece un enorme acervo de material útil sobre derechos de autor.

Propiedad intelectual
Derechos exclusivos de un creador para reproducir, publicar, desempeñar, mostrar o vender los trabajos propios.

Conforme a la Ley de Derechos de Autor de 1976 de Estados Unidos, los trabajos que se pueden registrar quedan automáticamente protegidos desde el momento de su creación. Sin embargo, cualquier trabajo distribuido al público debe contener una notificación de propiedad intelectual o derechos de autor. Este aviso consta de tres elementos (que se pueden encontrar en la página legal al inicio de este libro):

1. El símbolo ©
2. El año de publicación de la obra
3. El nombre del propietario del derecho de autor

La ley estipula que el trabajo registrado no puede ser reproducido por otra persona o personas sin autorización. Incluso el fotocopiado de dicho trabajo está prohibido, aunque un individuo puede copiar una cantidad limitada de material para propósitos de investigación, crítica, comentario y académicos. El titular de un derecho de autor puede demandar por daños a quien viole tal derecho.

Imagen comercial Una empresa pequeña también puede poseer un valioso activo intangible llamado imagen comercial. La **imagen comercial** describe aquellos elementos de la imagen operativa distintiva de una empresa, que no están protegidos expresamente por una marca industrial, patente o derechos de autor. La imagen comercial es el "aspecto" que crea una empresa para establecer su ventaja en el mercado. Por ejemplo, si los empleados de una pizzería se visten como guardias de prisión y prisioneros, una imagen de "presidio" podría asociarse con esta empresa y, con el tiempo, convertirse en su imagen comercial. Aunque en la actualidad no hay regulaciones que protejan la imagen comercial, los tribunales están comenzando a reconocer el valor de este activo.

Imagen comercial
Elementos de la imagen distintiva de una empresa no protegidos por una marca industrial, patente o derechos de autor.

Una vez estudiada la importancia de la administración eficiente del producto de una empresa, la atención se centrará en establecer un sistema para desarrollar y distribuir el producto de una empresa a sus clientes.

Administración de la cadena de suministro

7 Explicar la importancia de la administración de la cadena de suministro.

La **administración de la cadena de suministro** (*supply chain management*) es un sistema de administración que integra y coordina las formas en que una empresa encuentra las materias primas y componentes necesarios para elaborar un producto o servicio, y luego lo entrega a los clientes. La atención que desde hace algún tiempo se centra en la administración de la cadena de suministro ha motivado que tanto las empresas grandes como las pequeñas traten de crear un sistema más competitivo, que tome en cuenta a los clientes. En otras palabras, la administración efectiva de la cadena de suministro puede reducir los costos de inventario, transporte, almacenamiento y empaque, al tiempo que aumenta la satisfacción del cliente.

Administración de la cadena de suministro
Sistema de administración que integra y coordina los medios por los que una empresa crea o desarrolla productos o servicios, y los entrega a los clientes.

Internet y el software del que se dispone son los factores principales que estimulan los avances que se están dando en la administración de la cadena de suministro. La comunicación entre las partes que intervienen en la cadena de suministro era lenta o no existía antes de Internet. Pero a partir de la aparición de Internet, junto con sus normas de comunicación simples universalmente aceptadas, los proveedores y clientes se reúnen de una manera que antes no se creía posible.

Un examen amplio de la administración de la cadena de suministro está más allá del alcance de este libro. Sin embargo, en esta parte del capítulo nos enfocaremos en el papel que desempeñan

los intermediarios, los diversos canales de distribución que integran una cadena de suministro y los puntos básicos de la logística. A menudo los emprendedores piensan que la distribución es la actividad de marketing menos atractiva. No obstante, un sistema de distribución eficiente es tan importante como un empaque exclusivo, un nombre ingenioso o una campaña promocional creativa. Por tanto, el propietario de una empresa pequeña debe entender los principios básicos de la distribución que se aplican a las actividades tanto nacionales como internacionales.

Distribución
Movimiento físico de los productos y establecimiento de relaciones de intermediación para apoyar dicho movimiento.

Distribución física (logística)
Actividades de distribución que se requiere realizar para la reubicación física de los productos.

Canal de distribución
Sistema de relaciones establecidas para guiar el desplazamiento de un producto.

En el marketing, la **distribución** abarca tanto el movimiento físico de los productos como el establecimiento de las relaciones de intermediación (con aquellas personas que se encuentran en medio del proceso) para lograr el movimiento del producto. Al conjunto de actividades implícitas en el movimiento físico de un producto se le llama **distribución física (logística)**, en tanto que al sistema de relaciones establecidas para guiar el movimiento de un producto se le llama **canal de distribución.**

La distribución es esencial para los bienes, tanto tangibles como intangibles. Como las actividades de distribución son más visibles en el caso de los bienes tangibles (productos) el análisis se centrará en ellos. La mayoría de los bienes intangibles (servicios) se entrega directamente al usuario. Por ejemplo, un especialista en declaraciones de impuestos y un estilista atienden a sus clientes de forma directa. Sin embargo, la venta de servicios de una persona puede requerir intermediarios del canal, por ejemplo una agencia de empleos que proporciona personal temporal a un empleador.

Intermediarios

Intermediario mercantil
Intermediarios que son propietarios de los bienes que distribuyen.

Agentes y brokers
Intermediarios que no son propietarios de los bienes que distribuyen.

Es frecuente que los intermediarios desempeñen mejor ciertas funciones de marketing que el fabricante del producto. Un productor puede desempeñar sus propias funciones de distribución, incluidas la entrega, si el área geográfica del mercado es pequeña, las necesidades de los clientes son especializadas y los niveles de riesgo son bajos, como podría ser el caso de un fabricante de donas. Sin embargo, si los clientes están muy dispersos o si los productos necesitan empaques y almacenamiento especiales, los intermediarios suelen proporcionar medios de distribución más eficientes. Muchos tipos de pequeñas empresas, como las tiendas minoristas, funcionan como intermediarios.

Algunos intermediarios, llamados **intermediarios mercantiles**, son propietarios de los bienes que distribuyen, con lo que ayudan a la empresa a compartir o transferir el riesgo de negocios en su totalidad. Otros intermediarios, como los **agentes** y **brokers**, no son propietarios de los bienes y, por consiguiente, corren menos riesgo que los intermediarios mercantiles.

Canales de distribución

8 Especificar las principales consideraciones en la estructuración de un canal de distribución.

Canal directo
Sistema de distribución sin intermediarios.

Canal indirecto
Sistema de distribución con uno o más intermediarios.

Distribución dual
Sistema de distribución en el que se utiliza más de un canal.

Un canal de distribución puede ser directo *o* indirecto. En un **canal directo** no hay intermediarios, el producto va del fabricante al usuario. Un **canal de distribución indirecto** tiene uno o más intermediarios entre el productor y el usuario.

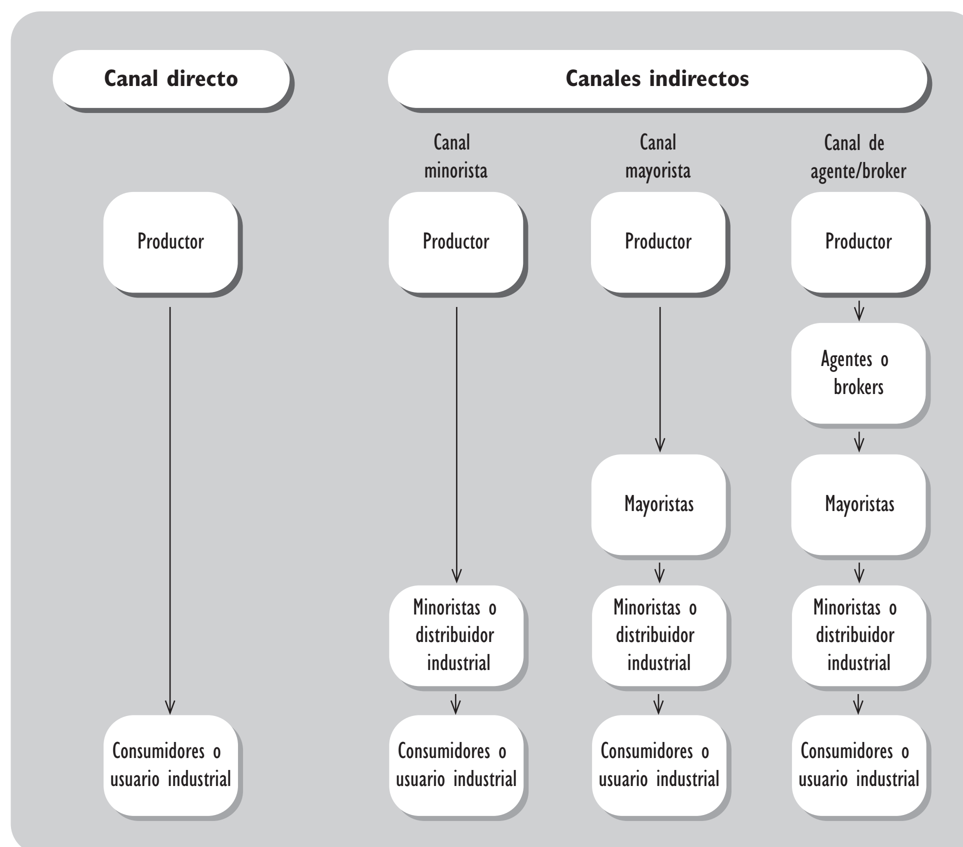
En la figura 14-8 se describen las diferentes opciones disponibles para estructurar un canal de distribución. El comercio electrónico (merchandising en línea) y las ventas por correo son sistemas de canal directo para la distribución de bienes de consumo. Amazon.com es un ejemplo de una empresa en línea que usa un canal directo para llegar a los consumidores finales. Los sistemas que se muestran en el lado derecho de la figura 14-8 son canales indirectos que incluyen uno, dos o tres niveles de intermediación. Como consumidor final, usted está familiarizado con los minoristas. Los compradores industriales también están familiarizados con los distribuidores industriales. Es probable que los canales con dos o tres niveles de intermediación sean los que más usan las pequeñas empresas que fabrican productos y tienen mercados grandes desde un punto de vista geográfico. Es importante señalar que una empresa pequeña puede utilizar más de un canal de distribución, una práctica que se conoce como **distribución dual.**

Las empresas que tienen éxito al emplear un solo canal de distribución pueden pasar a una distribución dual si se dan cuenta que aumentar un canal mejora la rentabilidad global. Por ejemplo, Boston Book Company, que funciona desde 1979 en el centro de Boston, Massachussets, ahora mantiene un sitio web en el que se pueden comprar libros en línea.

Un punto de inicio lógico para estructurar un sistema de distribución es observar los sistemas utilizados por empresas competidoras. Dicho análisis debe revelar algunas alternativas viables. Sin embargo, una pequeña empresa debe prestar atención a ciertos factores importantes cuando estructura un canal de distribución. Las tres consideraciones principales en la construcción de un canal de distribución son los costos, la cobertura y el control.

COSTOS La ausencia de intermediarios no hace que un canal directo sea inherentemente más barato que uno indirecto. El canal menos costoso puede ser indirecto. Por ejemplo, una empresa que fabrica muñecas a mano no necesita comprar camiones y almacenes para distribuir de forma directa su producto a los clientes y, al contrario, puede confiar en intermediarios ya establecidos

Figura 14-8 *Canales de distribución alternos*



que pueden hacerlo. Las empresas pequeñas deben considerar los costos de distribución como una inversión, gastar para ganar dinero. Deben preguntarse si el dinero que "invierten" en los intermediarios (al venderles el producto a un precio con descuento) seguiría cumpliendo con su finalidad si utilizaran una distribución directa.

COBERTURA A menudo, las pequeñas empresas utilizan canales indirectos de distribución para ampliar su cobertura de mercado. Suponga que el personal interno de ventas puede hacer 10 contactos por semana con los usuarios finales del producto de la empresa. La creación de un canal indirecto con 10 distribuidores industriales, cada uno haciendo 10 contactos, podría presentar el producto a 100 usuarios finales por semana.

CONTROL En ocasiones se prefiere un canal de distribución directo, ya que los intermediarios podrían no vender el producto como se desea. Una empresa debe seleccionar con cuidado a los intermediarios que le proporcionen el apoyo deseado.

Una pequeña empresa que elige usar intermediarios para que le ayuden a distribuir y comercializar su producto debe asegurarse de que los intermediarios comprenden bien cuál es el mejor uso del producto; por qué es mejor que las ofertas de los competidores. Además, si un distribuidor transporta productos de la competencia, un emprendedor debe asegurarse de que su producto obtenga una participación de mercado justa. Los distribuidores deben saber qué es lo que hace especial al producto y cuál es la mejor forma de comercializarlo. Los esfuerzos de marketing descuidados y la falta de conocimiento del producto por parte de los intermediarios pueden socavar el éxito incluso del mejor producto.

Alcance de la distribución física

Además de las relaciones con intermediarios que constituyen un canal, también debe haber un sistema de distribución física cuyo componente principal es el transporte. Otros componentes son

Vivir el sueño — Desafíos empresariales

Cómo incrementar las ventas de un jugador de ligas pequeñas

El empresario Matt Jarman es un jugador de ligas pequeñas en un campo de grandes ligas. Pero volverse socio de RCA colocó su software de control para padres en los reproductores de DVD que Wal-Mart tiene en sus anaqueles. Este canal de distribución con seguridad incrementará las ventas de ClearPlay de forma notoria.

Esta empresa de 11 empleados con sede en Utah fue fundada por Jarman y su hermano Lee, produce software de filtrado en un chip programable que permite al usuario del DVD seleccionar opciones de contenido por medio de un menú en pantalla. Los filtros para violencia, sexo, desnudez y lenguaje instruyen al reproductor de DVD a saltar o silenciar el contenido censurable, identificado y clasificado con anterioridad como tal por los profesionales de cine de ClearPlay. El reproductor de DVD viene precargado con filtros ClearPlay para 100 películas. Los suscriptores pueden descargar filtros adicionales a una computadora personal, y luego grabarlos en un CD virgen para transferirlos a la memoria del reproductor de DVD.

La vocera de Wal-Mart, Karen Burke, afirma que la estrategia de la tienda de incluir software de filtrado en los reproductores de DVD (en vez de incluir CD de música que tienen etiquetas donde se recomienda la supervisión parental) "se basa en lo que creemos que desean nuestros clientes". Y una resolución reciente de la corte federal que condujo al cierre de compañías de edición de DVD ha dejado a ClearPlay como la única opción disponible para familias que quieren la capacidad para filtrar el contenido censurable de las películas que ven.

Jarman asegura que ClearPlay no tiene temas religiosos en su agenda pero, como se afirma en el sitio web de ClearPlay, "se siente bien saber que uno puede ver películas estupendas de Hollywood sin tener que preocuparse por el lenguaje vulgar, la desnudez y la violencia sangrienta".

Fuentes: http://www.clearplay.com, acceso: 10 de enero de 2007; "ClearPlay to Clean Up Hollywood", http://www.cbsnews.com/stories, acceso: 5 mayo de 2004; Mike Snider, "Hollywood Riled Up over ClearPlay", *USA Today*, 6 de mayo de 2004, p. 12D, y http://www.Wal-Mart.com/catalog/product, acceso: 5 de mayo de 2004.

http://www.clearplay.com

el almacenamiento, el manejo de los materiales, los términos de entrega y la administración del inventario. En las secciones siguientes se analizarán de forma breve todos estos temas, excepto la administración de inventarios, que se verá en el capítulo 20.

Transportistas comunes Intermediarios de transporte que pueden ser contratados por el público en general.

Transportistas por contrato Intermediarios de transporte que se contratan con embarcadores individuales.

Transportistas privados Líneas de transporte que son propiedad de las compañías de embarques.

TRANSPORTE La decisión principal respecto del transporte de un producto es el método que se va a usar. Los modos de transporte disponibles se suelen clasificar como aviones, camiones, ferrocarriles, camiones cisterna y vías fluviales. Cada modo tiene ventajas y desventajas específicas. La elección de un modo de transporte específico se basa en diversos criterios relacionados con los costos, tiempo de tránsito, confiabilidad, capacidad, accesibilidad y posibilidad de rastreo.

Los intermediarios de transporte están clasificados por la ley como transportistas comunes, transportistas por contrato y transportistas privados. Los **transportistas comunes**, que pueden ser contratados por el público en general, y los **transportistas por contrato**, que participan en contratos individuales con compañías de embarques, están sujetos a regulación por dependencias federales o estatales. Las líneas de transporte propiedad de las compañías de embarques se conocen como **transportistas privados.**

ALMACENAMIENTO La falta de espacio es un problema común de las empresas pequeñas. Cuando un sistema de canal utiliza intermediarios mercantiles o mayoristas se transfiere la propiedad de los bienes, así como la responsabilidad de su almacenamiento. En otras ocasiones la pequeña empresa debe planear su propio almacenamiento. Si una empresa es demasiado pequeña

como para tener un almacén particular, puede rentar espacio en almacenes públicos. Si los requisitos de almacenamiento son simples y no exigen mucho equipo especial de manejo, un almacén público puede ofrecer un almacenamiento económico.

MANEJO DE MATERIALES Un producto en el lugar y el momento correctos, pero dañado, vale poco. Por consiguiente, un buen sistema de distribución física debe hacer arreglos para que haya métodos apropiados de manejo de materiales y equipo. Los montacargas, así como los contenedores y empacado especiales, forman parte de un sistema de manejo de materiales.

TÉRMINOS DE ENTREGA Una parte pequeña, pero importante, de un sistema de distribución física son los términos de entrega, que especifican quién es responsable de cada aspecto de la distribución:

- Pago de fletes
- Selección de transportistas
- Afrontar el riesgo de daños en tránsito
- Selección de los modos de transporte

El término más sencillo y ventajoso para una pequeña empresa como vendedora es libre a bordo (FOB) en el punto de origen, flete por cobrar. Esto transfiere toda la responsabilidad de los costos del flete al comprador. La propiedad de los bienes y el riesgo de pérdida también se trasfieren al comprador en el momento del embarque.

Las compañías de logística se especializan en servicios de transporte y distribución, y ofrecen servicios de camiones, empaque y almacenamiento a empresas pequeñas y medianas con poco personal interno. Muchas empresas pequeñas creen que es más rentable usar los servicios de estas compañías de logística de terceros que desarrollar internamente las mismas funciones. Por ejemplo, Premier Inc., con sede en Greenwich, Connecticut, emplea a una empresa llamada APL Logistics para que maneje el embalaje y el envío de sus productos de salud y belleza. Los productos elaborados en plantas distribuidas en todo Estados Unidos van al almacén de APL en Dallas, Texas, para ser enviados luego a puntos de venta en todo el país.

La innovación es la clave para la ventaja competitiva y el éxito de las pequeñas empresas. La administración efectiva de los productos de su empresa requiere prestar atención tanto a los productos existentes como al desarrollo de productos nuevos. Al igual que las personas, los productos pasan por etapas en su ciclo de vida y enfrentan diferentes obstáculos en cada una de ellas. Un empresario exitoso debe tener una estrategia de producto cuidadosamente planeada. La administración de su cadena de suministro requiere planeación de cómo y dónde obtendrá los componentes de sus productos y cómo entregará el producto terminado a sus clientes, pero las ventajas y desventajas de cada uno deben considerarse con detenimiento.



Una mirada **RETROSPECTIVA**

1. Explicar los retos relacionados con el crecimiento de una pequeña empresa.

- Lograr un crecimiento suficiente para mantener el *status quo* es una meta de algunos emprendedores.
- El crecimiento demasiado rápido de una pequeña empresa puede generar tensiones.
- Puede ocurrir una trampa de crecimiento en la empresa cuando ésta absorbe el efectivo con mayor rapidez de la que puede generarlo.
- El crecimiento también impone presiones al personal de una pequeña empresa.

2. Explicar el papel de la innovación en el crecimiento de una empresa.

- Con frecuencia no es fácil crear y perfeccionar nuevos productos.
- El riesgo de fracaso aumenta cuando el objetivo es la innovación.
- La innovación es un medio por el que una empresa puede mantener su ventaja competitiva.

3. Identificar las etapas del ciclo de vida de un producto y el proceso de desarrollo de nuevos productos.

- El ciclo de vida del producto refleja la evolución de un producto, desde su introducción, crecimiento y madurez, hasta la declinación de sus ventas.
- El proceso de desarrollo del nuevo producto consta de cuatro etapas: la generación de la idea, el análisis de negocios, el desarrollo del producto y las pruebas del producto.

4. Describir la elaboración de un producto total de la empresa.

- La identidad de marca de una empresa o su producto constituye un componente intangible importante de su imagen.
- El nombre es un componente fundamental de un producto; debe ser fácil de pronunciar y recordar, ser descriptivo, poder ser protegido por la ley, ofrecer múltiples posibilidades de promoción y ser apropiado para usarse en varias líneas de producto.
- El empaque es una herramienta importante para aumentar el valor total del producto.
- La etiqueta es una importante herramienta informativa que ofrece instrucciones sobre el uso, cuidado y medios de desecho del producto.
- Una garantía puede ser útil para lograr la satisfacción del cliente.

5. Explicar la estrategia de producto y las alternativas disponibles para las pequeñas empresas.

- La estrategia de producto describe cómo se usa el producto para alcanzar las metas de una empresa.
- Hay seis alternativas de estrategias de productos que se basan en la naturaleza de la oferta del producto de la empresa y el número de mercados meta.

6. Describir el entorno legal que influye en las decisiones de producto.

- La legislación federal respecto del etiquetado y seguridad del producto fue diseñada para proteger a los consumidores.
- El sistema legal protege los activos marketing de una empresa por medio de marcas industriales, patentes, derechos de autor e imagen comercial.

7. Explicar la importancia de la administración de la cadena de suministro.

- Una administración efectiva de la cadena de suministro puede reducir los costos de inventario, transporte, almacenamiento y empaque.
- La distribución abarca tanto el desplazamiento físico de los productos como el establecimiento de relaciones para guiar el desplazamiento del producto desde el fabricante hasta el usuario.
- Los intermediarios ofrecen un medio de distribución eficiente si los clientes están muy dispersos o si se requiere un empaque y almacenamiento especiales.

8. Especificar las principales consideraciones en la estructuración de un canal de distribución.

- Un canal de distribución puede ser directo o indirecto; algunas empresas utilizan con éxito más de un canal de distribución.
- Los costos, cobertura y control son las tres consideraciones principales al construir un canal de distribución.
- El transporte, almacenamiento, manejo de materiales, los términos de entrega y la administración del inventario son los componentes principales de un sistema de distribución física.

Términos **CLAVE**

ventaja competitiva sostenible, p. 374
ciclo de vida del producto, p. 376
marca, p. 378
imagen de marca, p. 378
nombre de marca, p. 379
logotipo de marca p. 379
marca registrada, p. 380
marca de servicio, p. 380
garantía, p. 382
estrategia de producto, p. 382
unidad de producto, p. 382
línea de productos, p. 382
mezcla de productos, p. 382
consistencia de la mezcla de productos, p. 382
producto, p. 383
patente, p. 386
patente de utilidad, p. 386
patente de diseño, p. 386
patente de plantas, p. 386
propiedad intelectual, p. 387
imagen comercial, p. 387
administración de la cadena de suministro, p. 387
distribución, p. 388
distribución física (logística), p. 388
canal de distribución, p. 388
intermediarios mercantiles, p. 388
agentes y brokers, p. 388
canal directo, p. 388
canal indirecto, p. 388
distribución dual, p. 388
transportistas comunes, p. 390
transportistas por contrato, p. 390
transportistas privados, p. 390

Preguntas para **ANÁLISIS**

1. Analice algunas de las limitaciones para el crecimiento de una pequeña empresa.
2. Describa las recomendaciones para reducir el riesgo relacionado con la innovación en una pequeña empresa.
3. ¿Cómo el conocimiento del concepto de ciclo de vida de un producto ayuda al desarrollo de la estrategia de producto?
4. Explique de manera breve cada etapa del proceso de desarrollo del producto.
5. ¿Cuales son algunas de las opciones de estrategia de producto disponibles para una empresa pequeña? ¿Cuáles son las que tienen más probabilidades de ser usadas?
6. Identifique y describa de forma breve las tres formas de incrementar las ventas de un producto ya existente una vez que se ha implantado una estrategia de producto.
7. Elija dos nombres de productos, y luego evalúe cada uno en relación con las cinco reglas para designar un producto.
8. Explique cómo el registro de la marca industrial de una pequeña empresa ayudaría a protegerla.
9. ¿Por qué las empresas pequeñas deben tomar en cuenta los canales de distribución indirectos para sus productos? En primer lugar, ¿por qué tendrían que considerar el uso de intermediarios en la distribución?
10. Explique las principales consideraciones al estructurar un canal de distribución.

Usted **DECIDE**

SITUACIÓN 1

Linda McMahan estaba recibiendo numerosos elogios por una bolsa de mano que llevaba a los eventos de la Universidad de Texas. Linda había comprado la bolsa, que exhibía el nombre de la UT, en una tienda local, pero creía que la calidad de la bolsa era mala. Ella y su cuñada, Sue Craft McMahan, decidieron asociarse para elaborar y vender bolsas de mano de alta calidad, adornadas con el logotipo de la universidad.

La pareja diseñó cuatro tipos diferentes de bolsas, una grande tipo maleta, una más pequeña, una en forma de media luna y una "más atrevida" para los días de juego, todas marcadas con el emblema de la universidad de Texas. Las primeras respuestas a su línea de productos fueron abrumadoras. Ahora han fijado la vista en otras universidades de renombre.

Fuente: Nichole L. Torres, "Smells Like School Spirit", *Entrepreneur*, diciembre de 2003, p. 132.

Pregunta 1 ¿Qué problemas, si los hay, implica el uso del logotipo de la universidad?

Pregunta 2 ¿Qué estrategia deben seguir para obtener la cooperación de la universidad?

Pregunta 3 ¿Cuáles son las opciones de distribución que podrían utilizar?

SITUACIÓN 2

Tomboy Tools (que en español significa herramientas para niñas poco femeninas) son herramientas para mujeres que quieren hacer proyectos de mejora y reparación de su casa. A Sue Wilson, Mary Tautum y Janet Rickstrew, tres amigas que viven en Denver, Colorado, les preocupaba que las herramientas que usaban para los proyectos de reparación de su casa estuvieran diseñadas para hombres, no para mujeres. Así que comenzaron Tomboy Tools, cuya meta es ofrecer "herramientas profesionales para mujeres, junto con la información que necesitan saber para usarlas", comenta Wilson. Lo más interesante es la manera como se venden los productos, los cuales se ofrecen exclusivamente en talleres caseros dirigidos por representantes de ventas independientes de Tomboy Tools. En vez de Tupperware o cosméticos, los invitados ven en acción herramientas básicas para reparación del hogar y técnicas de mejora. Eligieron el enfoque a domicilio para comercializar sus productos debido a su éxito probado con los clientes, en particular las mujeres.

Fuente: Susan Hirshon, *The Costco Connection,* abril de 2005, p. 15.

Pregunta 1 ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del método de venta a domicilio de las herramientas Tomboy Tools?

Pregunta 2 ¿Qué otros canales de distribución podría usar Tomboy Tools?

Pregunta 3 ¿Qué piensa sobre el nombre Tomboy Tools?

SITUACIÓN 3

¿Quién no ha oído hablar de la bebida energética Red Bull? Es el gorila de 400 kilos en el mercado de las bebidas energéticas. Pero Hansen Natural Corporation, fabricante de la bebida energética Monster, está haciendo ver su suerte a Red Bull. La empresa llega a su mercado básico

de hombres de 18 a 32 años inundando a los minoristas con latas gigantes (16 onzas) de sus diversas ofertas de bebidas energéticas, que en esencia superan en gran medida el tamaño de las latas más pequeñas de Red Bull. Sus sorprendentes latas y empaques más grandes que lo normal están ayudando a Monster a incursionar en el creciente mercado de las bebidas energéticas.

Fuente: Roben Farzad, "Who's Afraid of the Shorts? Not Monster", *Business Week,* 28 de noviembre de 2006, p. 40.

Pregunta 1 ¿Qué hace que el logo de Monster sea eficaz? (Recomendación: ¿Qué consejo proporciona este libro respecto al diseño del logo?)

Pregunta 2 ¿Cómo ayuda un buen empaque a un producto?

Pregunta 3 ¿Por qué el etiquetado es una parte importante del empaque de las bebidas energéticas como Monster?

SITUACIÓN 4

¿Qué relación guarda Internet con la elaboración de helados? Respuesta: Apoya a la máquina de helados MooBella. La máquina robótica productora y expendedora de helados puede hacer helados bajo pedido y vender una taza de helado de primera calidad en 45 segundos. El consumidor inserta en la máquina expendedora de $2.00 a $2.50 por bola y usa la gran pantalla táctil LCD para introducir su elección entre 12 sabores más de cinco cubiertas. Con base en el sistema operativo Unix, la computadora que hace cada helado al instante informa vía Internet inalámbrico cuando necesita suministros o mantenimiento. La máquina MooBella actualmente se está probando en Boston.

Fuente: Peter Lewis, "Cream of the Crop", *Fortune,* 6 de marzo de 2006, p. 176.

Pregunta 1 ¿Cuáles serían las mejores ubicaciones para la máquina expendedora de helados MooBella?

Pregunta 2 ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de esta estrategia minorista?

EJERCICIOS

1. Entreviste al propietario o propietarios de una empresa de manufactura local para saber qué piensan de la innovación en su mercado. Haga un resumen de lo que averigüe.
2. Pida a algunos dueños de pequeños negocios en su área que describan sus procesos de desarrollo de nuevos productos. Informe sus resultados a su grupo.
3. Visite una tienda minorista local y observe los nombres de marca, diseño de los empaques, etiquetas y garantías. Seleccione ejemplos buenos y malos de cada uno de estos componentes del producto y compártalos con su grupo.
4. Considere su compra significativa más reciente. Compare el proceso de toma de decisiones que utilizó con las cuatro etapas del proceso del desarrollo de un nuevo producto. Presente sus conclusiones a su grupo.
5. Entreviste a dos tipos diferentes de establecimientos minoristas locales (por ejemplo, el dueño de una boutique y el gerente de una franquicia) para determinar cómo les entregan la mercancía en sus tiendas. Contraste los canales de distribución utilizados y escriba un informe breve sobre los resultados.

Actividades en **INTERNET**

1. Visite el sitio web de tutor2u, un recurso de aprendizaje en línea, en http://www.tutor2u.net. Haga clic en "Quizzes", luego en "Branding" y haga el examen informal "Marketing—Introduction to Brands". ¿Qué calificación obtuvo?

Caso 14

Country Supply (p. 648)

En este caso se demuestra cómo un emprendedor con capacidad de innovación reconoció la necesidad de ampliar su base de clientes, a fin de hacer crecer su empresa. Asi mismo se describe cómo él satisfizo dicha necesidad mediante la útilización de los recursos disponibles mediante la utilización de los recursos disponibles para ampliar su red de distribución

Casos opcionales

Caso 7, eHarmony, p. 633

Caso 9, Le Travel Store, p. 638

Capítulo 15

Decisiones de fijación de precios y de crédito

Bajo los REFLECTORES

Nicole Miller
http://www.nicolemiller.com

Cuando la diseñadora Nicole Miller y el gerente de negocios Bud Konheim decidieron trabajar por cuenta propia, la empresa para la que ambos trabajaban les dio la bendición y tres semanas de salario para cada persona que había trabajado con ellos. El único requisito era que Miller y Konheim vaciaran todo el inventario existente en su división antes de abandonar la organización. Para sorpresa de todos no tuvieron ningún contratiempo: simplemente notificaron a sus clientes existentes que su división iba a cambiar de nombre a Nicole Miller.

Nicole Miller vende diseños juveniles y caprichosos, principalmente de ropa para mujer. Aun cuando Miller disfruta diseñar para sus clientes, Konheim piensa que la fijación de precios también debe contribuir a la diversión. Es decir, a Konheim le gusta fijar los precios de los productos de Miller para que una mujer que compra un diseño Nicole Miller disfrute su compra sin el persistente arrepentimiento de que acaba de gastar mucho dinero. Sin embargo, generar la sensación de que "He hecho un buen trato" a un precio que siga sosteniendo a la empresa no es fácil.



La fijación del precio correcto para un producto o servicio es una de las actividades de marketing más difíciles que un emprendedor de cualquier empresa puede realizar. Lo que constituye el mayor reto para Miller es su compromiso de fabricar todas sus líneas de ropa internamente, en el distrito de la confección de Nueva York, aun cuando su competencia contrata en el extranjero para reducir costos.

Material proporcionado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series sobre on PBS stations, Worldnet and the Web, en http://www.smallbusinessschool.org.


SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web



Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. **Analizar el papel que desempeñan los factores de costo y demanda en la fijación de un precio.**
2. **Aplicar un análisis de equilibrio y fijación de precios con margen.**
3. **Identificar estrategias específicas de fijación de precios.**
4. **Explicar los beneficios del crédito, los factores que influyen en su otorgamiento y los tipos de crédito.**
5. **Describir las actividades implícitas en la administración del crédito.**

Las decisiones de fijación de precios y el otorgamiento de crédito son vitales porque influyen en las relaciones entre la empresa y sus clientes. Estas decisiones también afectan de forma directa tanto a los ingresos como a los flujos de efectivo. Desde luego, a los clientes les disgustan los aumentos de precio y las políticas de crédito restrictivas, por lo que el emprendedor debe fijar los precios y diseñar políticas de crédito con la mayor prudencia, a fin de evitar la necesidad de hacer cambios frecuentes.

Como el proveedor debe asignar un precio a su producto o servicio antes de poder venderlo, las decisiones relacionadas con la fijación de precios son un tema fundamental en el marketing de las pequeñas empresas. El **precio** de un producto o servicio especifica lo que el vendedor requiere para ceder la propiedad o uso de éste. A menudo para poder realizar este intercambio el vendedor debe otorgar crédito al comprador.

Precio
Especificación de lo que un vendedor requiere a cambio de transferir la propiedad o uso de un producto o servicio.

Desde su punto de vista: El dinero no lo es todo

Cecilia Levine



Cuando abrí mi negocio por primera vez era una madre soltera a cargo de tres hijos, que trataba de hacer que el negocio funcionara. En un momento cuando la situación se puso muy difícil, se me presentó una excelente oportunidad: gané una licitación para confeccionar una prenda de vestir para una compañía importante de ropa en Estados Unidos. Esto representó un gran cambio para el futuro de mi negocio.

El presidente de esta gran empresa me pidió que fuera a Nueva York a visitarlo para que pudiéramos hacer los arreglos para el diseño de la planta y empezar a producir la prenda de vestir. Volé a Nueva York con dinero de mi bolsillo en un momento en que apenas tenía suficiente para pagar los boletos. Cuando entré en su oficina había dos copias del contrato sobre la mesa. Mientras revisábamos el contrato, advertí que el precio que iba a recibir por cada prenda era 25 centavos mayor de lo que había indicado en mi propuesta, así que le hice notar que había un error en el precio que iba a recibir por mi trabajo. Me quedé impresionada cuando él comentó, "Es cierto, pero quiero sumarle los 25 centavos a su precio y luego tomar ese dinero adicional para abrir una cuenta bancaria personal en México a mi nombre".

Podría haber aceptado y firmado el contrato. Necesitaba el trabajo, pero no bajo esas circunstancias. Creo que en Estados Unidos hay oportunidades maravillosas y que no necesitamos hacer cosas como ésta que nos quiten el sueño. Para mí, es cuestión de valores. Me levanté, le di las gracias y salí de su oficina.

La empresa que estoy describiendo es grande, un nombre que vemos en todas partes. Me cuesta trabajo creer lo que pasó, que alguien haga ese tipo de maniobras. También sé que alguien más obtuvo ese contrato y, como resultado, ha construido una planta muy grande en México, pero yo duermo bien.

Crédito
Acuerdo entre un comprador y un vendedor que permite diferir el pago de un producto o servicio.

El **crédito** es sencillamente un acuerdo entre el comprador y el vendedor de que se recibirá el pago por un producto o servicio en una fecha posterior. En este capítulo se analizan las decisiones de las pequeñas empresas respecto a la fijación de precios y el otorgamiento de crédito.

Fijación de precios

1 Analizar el papel que desempeñan los factores de costo y demanda en la fijación de un precio.

Al determinar un precio, el empresario decide cuál es el valor más apropiado para el producto o servicio que ofrece en venta. Esta tarea puede parecer fácil, pero no lo es. La primera lección sobre la fijación de precios es recordar que el total de los ingresos provenientes de las ventas depende sólo de dos componentes, el volumen de ventas y el precio al que se vende el producto o servicio, y que un cambio en el precio, aunque sea pequeño, puede influir de forma drástica en los ingresos. Considere las situaciones siguientes, *suponiendo que no hay cambios en la demanda:*

Situación A

Cantidad vendida	×	Precio unitario	=	Ingresos brutos
250,000	×	$3.00	=	$750,000

Situación B

Cantidad vendida	×	Precio unitario	=	Ingresos brutos
250,000	×	$2.80	=	$700,000

El precio unitario es sólo $0.20 más bajo en la situación B que en la situación A. Sin embargo, ¡la diferencia total en ingresos es de $50,000! Es evidente que una empresa pequeña puede perder una buena cantidad de ingresos si fija un precio demasiado bajo.

La fijación de precios también es importante porque afecta de forma indirecta al volumen de ventas. Fijar un precio demasiado alto puede dar como resultado una disminución en el volumen de ventas y, en consecuencia, una reducción en los ingresos totales. En el ejemplo anterior se supuso que la cantidad vendida era independiente del precio, y bien podría serlo en el caso de un cambio pequeño en el precio. Sin embargo, un mayor aumento o disminución en el precio podría afectar de forma significativa la cantidad vendida. La fijación de precios, por consiguiente, tiene una influencia doble sobre el total de los ingresos de ventas. Tiene importancia *directa* como parte de la ecuación de ventas brutas e *indirecta* por su repercusión en la demanda.

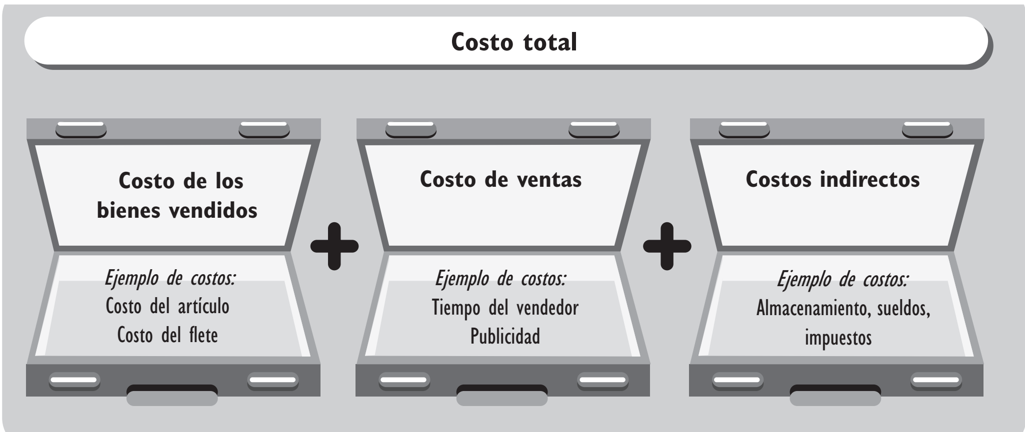
Antes de comenzar un análisis más detallado de la fijación de precios es necesario señalar que, por lo general, dada su naturaleza intangible, es más difícil valuar los servicios que los productos. Sin embargo, en ambos casos el precio tiene la misma repercusión sobre los ingresos y las utilidades. Debido a que el cálculo del costo de proporcionar un servicio y la demanda del mismo es un proceso más complejo, el siguiente análisis se enfocará en la fijación de precios de los productos.

Costo total
Suma de costos de los bienes vendidos, gastos de venta y costos indirectos.

Determinación del costo para la fijación de precios

Para que una empresa tenga éxito debe establecer precios que cubran el total de los costos y produzcan algún margen de utilidad. Por consiguiente, la fijación de precios debe basarse en el conocimiento de la naturaleza de los costos. Como se muestra en la figura 15-1, el **costo total** incluye

Figura 15-1 *Los tres componentes del costo total en la fijación de precios*



Vivir el sueño Espíritu emprendedor e integridad



© Waddevah

Errores en la fijación de precios

Dado que los emprendedores necesitan con urgencia hacer ventas, con frecuencia fijan precios muy bajos, suponiendo que pueden incrementarlos después. Pero para algunos clientes un precio bajo significa mala calidad, así que no dé por sentado que toda la gente compra tomando en cuenta el costo como único factor.

Durante seis años, Yvonne Shortt, de 31 años, trabajó largas horas para una de las principales compañías de seguros de Nueva York. Después de decidir en 2001 que “la vida no es sólo dinero”, renunció a su empleo para realizar su sueño empresarial junto con su esposo y sus hijos.

Shortt escogió el negocio de la joyería y los accesorios debido a que durante años se dedicó a ello como pasatiempo. Pensó que la joyería le ofrecía la posibilidad de crear algo que hiciera feliz a la gente. Además, explica, “Tantas personas pierden su trabajo debido a la contratación de fabricantes en el extranjero… [que] Quise dar trabajo a la gente de mi país”. Por esta razón, comenzó a hacer publicidad en línea y a mostrar sus productos a los minoristas y a los consumidores. La empresa de Shortt, llamada Waddevah, ahora cuenta con un sitio web donde se puede comprar joyería en línea.

Su estrategia inicial fue ganar ventas con precios bajos al mayoreo y al menudeo en línea, pero Shortt pronto descubrió que luchar contra los competidores con un precio inicial bajo significa perder dinero. Después de visitar a varios minoristas que vendían sus productos y observar sus enormes márgenes de utilidad decidió incrementar sus precios al menudeo en línea. Por ejemplo, después de hacer cambios ligeros al color y la forma de sus aretes, Shortt ahora los vende hasta por $30 en vez de $10.

El movimiento de Shortt a precios más altos coincidió con una campaña de publicidad exitosa, durante la cual se exhibieron fotografías de su joyería en revistas de moda.

Fuentes: http://www.waddevah.com/vision.html, acceso: 15 de marzo de 2007; y Lee Gimpel, “The High Cost of Low Prices”, MyBusiness, agosto/septiembre de 2006, p. 50.

http://www.waddevah.com

tres componentes. El primero es el costo de los bienes que se ofrecen en venta. Un minorista de electrodomésticos, por ejemplo, debe incluir en el precio de venta el costo del aparato y los cargos por flete. El segundo componente es el costo de venta, que incluye el costo directo del tiempo del vendedor (sueldo más comisiones), así como el costo de otras actividades de ventas, como la publicidad y la promoción de ventas. El tercer componente son los costos indirectos aplicables al producto en cuestión, los cuales incluyen los pagos de almacenamiento, papelería, servicios públicos, impuestos y sueldos y salarios de los empleados. *Todas* estas clasificaciones deben incorporarse en el proceso de fijación de precios.

Los costos se comportan de forma diferente conforme aumenta o disminuye la cantidad producida o vendida. Los **costos variables totales** son aquellos que aumentan a medida que la cantidad de productos fabricados o vendidos se incrementa. Los costos de materiales y las comisiones de ventas son costos variables comunes, en los que se incurre a medida que se fabrica y vende un producto. Los **costos fijos totales** son aquellos que permanecen constantes a diferentes niveles de cantidades vendidas. Por ejemplo, los desembolsos por gastos de publicidad, los costos del equipo de fabricación y los sueldos del personal administrativo son costos fijos.

Costos variables totales Costos que varían con la cantidad producida o vendida.

Costos fijos totales Costos que permanecen constantes aunque varíe la cantidad producida o vendida.

Entender la conducta de las diferentes clases de costos puede ayudar a un vendedor a cometer menos errores en la fijación de precios. Aunque los costos fijos y variables no se comportan del mismo modo, las empresas pequeñas a menudo los tratan de la misma forma. Un método llamado

Figura 15-2 *Estructura de costos de una empresa hipotética, 2007*

Ingresos de ventas (25,000 unidades @ $8)		$200,000
Costos totales:		
Costos fijos	$75,000	
Costos variables ($2 por unidad)	50,000	
		125,000
Utilidad bruta		$ 75,000

$$\text{Costo promedio} = \frac{\$125{,}000}{25{,}000} = \$5$$

Fijación de precios promedio
Método en que los costos totales en un periodo determinado se dividen entre la cantidad vendida en ese periodo para fijar un precio.

fijación de precios promedio ejemplifica esta práctica de alto riesgo. Con la **fijación de precios promedio** se divide el costo total (costos fijos más costos variables) de un periodo anterior, entre la cantidad vendida en ese periodo para llegar a un costo promedio, que se usa entonces para fijar el precio actual. Por ejemplo, considere la estructura de costos de una empresa que vendió 25,000 unidades de un producto en 2007 a un precio unitario de $8.00 (vea la figura 15-2). El costo unitario promedio sería $5.00 (es decir, $125,000 ÷ 25,000). El margen de $3.00 genera utilidades a este volumen de ventas (25,000 × $3 = $75,000).

Sin embargo, la repercusión sobre las utilidades será muy negativa si las ventas alcanzan sólo 10,000 unidades en 2005 y el precio de venta se ha fijado con el mismo margen de $3.00, con base en el costo promedio de 2007 (vea la figura 15-3). A este volumen de ventas menor (10,000 unidades) el costo unitario promedio aumenta a $9.50 (es decir, $95,000 ÷ 10,000). Desde luego, este incremento puede atribuirse a la necesidad de distribuir el costo fijo constante entre menos unidades. *La fijación de precios promedio pasa por alto la realidad de costos promedio más altos a niveles de venta más bajos.*

En raras ocasiones se puede utilizar la fijación de precios por debajo del costo total como una estrategia especial a corto plazo. Suponga que se sigue incurriendo en algunos costos fijos, aunque parte de la instalación de producción está inactiva temporalmente. En esta situación, los costos que se establezcan deben cubrir todos los costos marginales o crecientes, es decir, aquellos costos en que se incurre con el fin específico de hacer más ventas. Sin embargo, a largo plazo se deben cubrir todos los costos.

Cómo influye la demanda de los clientes en la fijación de precios

El análisis de costos puede identificar un nivel por debajo del cual no se debe fijar un precio para propósitos normales: un precio mínimo. Sin embargo, no muestra cuánto ese precio final puede rebasar a la cifra mínima y todavía ser aceptable para los clientes. Por consiguiente, antes de hacer esta determinación se deben tomar en cuenta los factores de la demanda.

Figura 15-3 *Estructura de costos de una empresa hipotética, 2008*

Ingresos de ventas ((10,000 unidades @ $8))		$80,000
Costos totales:		
Costos fijos	$75,000	
Costos variables ($2 por unidad)	20,000	
		95,000
Utilidad bruta		($15,000)

$$\text{Costo promedio} = \frac{\$95{,}000}{10{,}000} = \$9.50$$

ELASTICIDAD DE LA DEMANDA La demanda del cliente de un producto con frecuencia es sensible al nivel de precios. *Elasticidad* es el término que se utiliza para describir esta sensibilidad, y el efecto que un cambio en el precio tiene sobre la cantidad que se demanda se llama **elasticidad de la demanda.** Se dice que un producto tiene una **demanda elástica** si un aumento en su precio *disminuye* el total de ingresos o si una reducción en el precio *aumenta* el total de ingresos. Se dice que un producto tiene una **demanda inelástica** si un incremento en su precio *aumenta* el total de ingresos o una reducción en su precio *reduce* el total de ingresos.

Elasticidad de la demanda
Medida en que un cambio en el precio afecta la cantidad demandada.

Demanda elástica
Demanda que cambia de forma significativa cuando hay un cambio en el precio del producto.

Demanda inelástica
Demanda que no cambia de forma significativa cuando hay un cambio en el precio del producto.

La demanda de los productos es muy elástica en algunos mercados. Con un precio más bajo, la cantidad que se compra aumenta de forma importante, lo que genera más ingresos. Por ejemplo, en la industria de las computadoras personales una disminución en los precios a menudo da lugar a un incremento más que proporcional en la cantidad vendida, lo que dará como resultado un aumento en el total de ingresos. Sin embargo, en el caso de productos como la sal, la demanda es muy inelástica. Esto significa que aunque el precio aumente o disminuya, la cantidad vendida no cambiará de forma significativa porque los clientes utilizan una cantidad fija de sal.

El concepto de elasticidad de la demanda es importante porque el grado de elasticidad establece límites o da la oportunidad de aplicar precios más altos. Una empresa pequeña debe tratar de que su producto o servicio se distinga, de tal manera que los pequeños aumentos en el precio encuentren poca resistencia del cliente y, por tanto, rindan ingresos totales cada vez mayores. El empresario Damon Risucci convirtió su Synergy Fitness Club en el centro de Manhattan en un negocio exitoso a pesar de la dura competencia con varias cadenas de gimnasios. Durante casi una década, los miembros pagaban sólo $49.99 al mes. “Pensamos que nuestros precios tenían que ser bajos”, recuerda Risucci. Finalmente, empujado por la caída de los márgenes de utilidad, aumentó 16 por ciento las cuotas mensuales; nadie se quejó y ¡no perdió un solo miembro![1] Podemos concluir a partir de la experiencia de Risucci que la demanda para su servicio del club de fitness es muy inelástica, al menos en el rango de precios presentado aquí.

FIJACIÓN DE PRECIOS Y VENTAJA COMPETITIVA DE UNA EMPRESA Varios factores influyen en el atractivo de un producto o servicio para los clientes. Uno de ellos es la ventaja competitiva de la empresa, un concepto que ya se analizó en el capítulo 3. Si los consumidores perciben que el producto o servicio constituye una solución importante para sus necesidades insatisfechas, es probable que lo demanden más.

Sólo en raras ocasiones las empresas competitivas ofrecen productos o servicios idénticos. En la mayoría de los casos los productos difieren en algún sentido. Aunque los productos sean similares en su aspecto físico, los servicios que los acompañan suelen ser diferentes. La velocidad en la atención al cliente, los términos de crédito que se ofrecen, las condiciones de entrega, las garantías y la atención personal de los vendedores son sólo unos cuantos de los factores que distinguen un producto de otro. Una combinación exclusiva y atractiva de bienes y servicios bien puede justificar un precio más alto.

Una táctica de fijación de precios que refleja una ventaja competitiva es la **fijación de precios de prestigio**, es decir, el establecimiento de un precio alto para dar una imagen de alta calidad o exclusividad. Su influencia varía de un mercado a otro y de un producto a otro. Puesto que los mercados de altos ingresos son menos sensibles a las variaciones en los precios que los de bajos ingresos, la fijación de precios de prestigio por lo general da mejores resultados en los mercados de altos ingresos.

Fijación de precios de prestigio
Establecimiento de un precio alto para dar la imagen de alta calidad o exclusividad.

Cuando Anthony Shurman, presidente de Yosha Enterprises Inc., con sede en Westfield, Nueva Jersey, introdujo las pastillas de menta para el aliento Momints, fijó un precio alto. Shurman explica: “Creo que cuando un nuevo producto se lanza al mercado o se inicia un nuevo negocio, hay muchos ejemplos de empresas que se dirigen a un público meta y se crean un prestigio al fijar sus precios ligeramente más altos y adoptar una estrategia de elite, donde uno se presenta a sí mismo como su competidor de mayor calidad en el mercado”.[2] Más tarde, cuando Momints se lanzó a nivel nacional, Shurman dejó caer el precio para que fuera competitivo con otras marcas en los nuevos mercados.

Aplicación de un sistema de fijación de precios

2 Aplicar un análisis de equilibrio y fijación de precios con margen.

Un emprendedor común no está preparado para evaluar un sistema de fijación de precios mientras no entienda los costos, los ingresos y la demanda potenciales del producto para la iniciativa de negocios. Para comprender mejor estos factores y determinar la factibilidad de diversos precios, el emprendedor puede hacer un análisis de equilibrio. Entender la forma en que se establecen los precios con margen de utilidad también es valioso, ya que proporciona al empresario conocimiento de las prácticas de fijación de precios de los intermediarios, tanto mayoristas como minoristas.

Análisis de equilibrio

El análisis de equilibrio capacita al emprendedor para comparar alternativas de estimaciones de costos e ingresos con el fin de determinar la aceptabilidad de cada precio. Un análisis amplio de equilibrio se realiza en dos fases que consisten en: 1) analizar las relaciones ingresos-costos y 2) incorporar los pronósticos de ventas al análisis. El análisis de equilibrio se suele presentar mediante fórmulas o gráficas; en el que se explica aquí se utiliza una presentación gráfica.

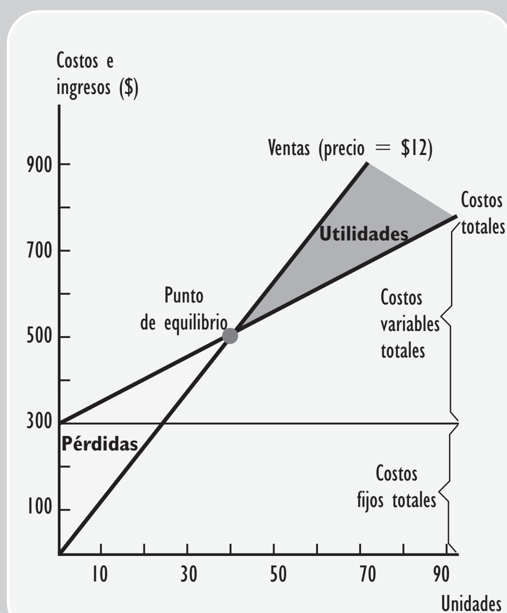
EXAMEN DE LAS RELACIONES ENTRE COSTOS E INGRESOS El objetivo de la primera fase del análisis de equilibrio es determinar el nivel de ventas en el que el producto, a un precio supuesto, puede generar suficientes ingresos para comenzar a generar utilidades. En la figura 15-4(a) se presenta una gráfica de equilibrio sencilla que refleja esta comparación. Los costos fijos totales se presentan como una sección horizontal en la parte inferior de la gráfica, lo que indica que no cambian con el volumen de producción. La sección de costos variables totales es un triángulo ascendente, que señala la relación directa de los costos variables totales con la producción. Toda el área debajo de la línea ascendente de costos totales representa la combinación de los costos fijos y variables. La distancia entre las líneas de ventas y los costos totales revela la posición de utilidades o pérdidas de la empresa en cualquier nivel de ventas. El punto de intersección de estas dos líneas se conoce como **punto de equilibrio**, porque a este volumen de ventas los ingresos son iguales a los costos totales.

Punto de equilibrio
Volumen de ventas en el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales.

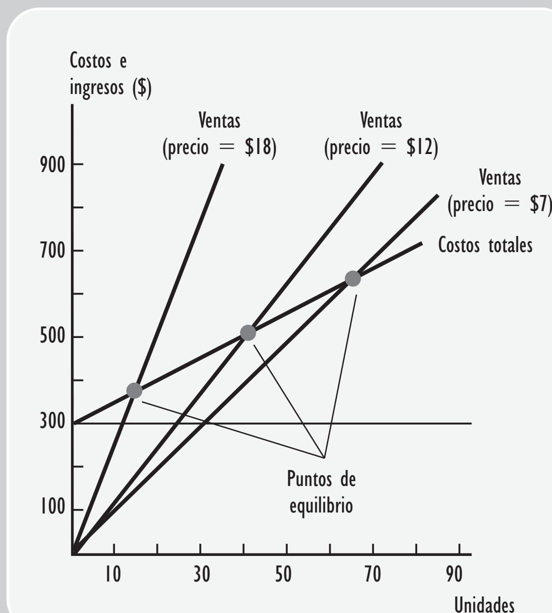
Para evaluar otros puntos de equilibrio el emprendor puede trazar en la gráfica líneas adicionales de ventas con otros precios. En la gráfica de equilibrio flexible que se muestra en la figura 15-4(b) el precio más alto de $18 genera una línea de ventas con una pendiente más pronunciada, lo que da como resultado un punto de equilibrio más cercano al origen. De forma similar, el precio más bajo de $7 produce una línea de ingresos más plana, lo que aleja al punto de equilibrio del origen. Se podrían trazar más líneas de ventas para evaluar otros precios propuestos.

Como la gráfica de equilibrio muestra que el área de utilidades crece más y más a la derecha, se puede concluir que la cantidad vendida aumenta de forma continua. Es obvio que *esta hipótesis*

Figura 15-4 *Gráficas de equilibrio para la fijación de precios*



(a)



(b)

no es realista, y se debe incluir en el cálculo modificando el análisis de equilibrio con información de cómo se espera que cambie la demanda a diferentes niveles de precios.

INCORPORACIÓN DE LOS PRONÓSTICOS DE VENTAS La repercusión indirecta del precio sobre la cantidad que se puede vender complica las decisiones de fijación de precios. La demanda de un producto por lo común disminuye conforme aumenta su precio. Sin embargo, en ciertos casos el precio puede influir en la demanda en dirección opuesta, es decir, dar como resultado un aumento en la demanda del producto a medida que aumenta su precio. Por consiguiente, el análisis de equilibrio debe incluir los cálculos sobre la demanda de un producto a diferentes niveles de precio, cuando éstos se hayan determinado mediante una investigación de mercados (incluso aunque sólo se trate de una conjetura razonable).

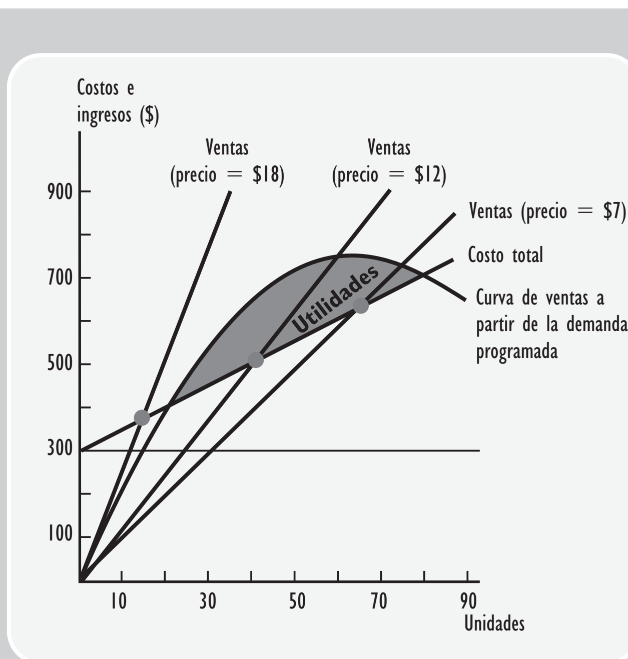
Para elaborar una gráfica ajustada de equilibrio que incorpore la demanda estimada se usan los datos iniciales de equilibrio y se añade una curva de demanda. Esta gráfica permite identificar un área de utilidades más realista. El punto de equilibrio de la figura 15-5 para un precio unitario de $18 corresponde a una cantidad vendida que parece imposible de alcanzar al precio establecido (el punto de equilibrio no está dentro de la curva de ventas), lo que deja a $7 y $12 como precios factibles. Es evidente que el precio preferido es $12. El área sombreada de la gráfica indica el potencial de utilidades a ese nivel de precio.

Fijación de precios con margen

Hasta este momento no se ha diferenciado entre la fijación de precios por el fabricante y los intermediarios, como mayoristas y minoristas, debido a que los conceptos de equilibrio se aplican a todas las pequeñas empresas, sin importar la posición que ocupen en el canal de distribución. Sin embargo, ahora se presentarán de manera breve algunas de las fórmulas que utilizan los mayoristas y minoristas para fijar sus precios. En el sector de las ventas al menudeo, donde las empresas a menudo manejan muchos productos diferentes, la **fijación de precios con margen** ha surgido como un sistema factible de fijación de precios. Con estos costos más el método para la fijación de precios, los minoristas pueden fijar precios a cientos de productos con mucho mayor rapidez que si utilizaran análisis de equilibrio individuales. Al calcular el precio de venta de un artículo

Fijación de precios con margen
Aplicación de un porcentaje al costo de un producto para obtener el precio de venta.

Figura 15-5 *Gráfica de equilibrio ajustada para la demanda estimada*



específico, un minorista agrega un porcentaje al margen de utilidad (algunas veces conocido como *margen de utilidad bruto*) para cubrir lo siguiente:

- Gastos de operación
- Reducciones posteriores de precios, por ejemplo, rebajas y descuentos a los empleados
- Utilidad deseada

Es importante tener una idea clara de los cálculos de fijación de precios con margen. Estos márgenes se pueden expresar como porcentaje, ya sea del *precio de venta* o el *costo.* Por ejemplo, si un artículo cuesta $6 y se vende en $10, el margen de $4 representa 40% de margen sobre el precio de venta [($4 de margen ÷ $10 del precio de venta) × 100] o bien, un margen de 66 2/3 por ciento del costo [($4 de margen ÷ $6 costo) × 100]. Existen dos fórmulas sencillas que se usan por lo común en los cálculos del margen:

$$\frac{\text{Margen } \times 100}{\text{Precio de venta}} = \text{Margen expresado como porcentaje del precio de venta}$$

o

$$\frac{\text{Margen}}{\text{Costo}} \times 100 = \text{Margen expresado como porcentaje del costo}$$

Vivir el sueño — Desafíos empresariales



© R. Alcorn/SWPCO

Fijar el precio correcto

Cuando se hacen negocios en el extranjero, los propietarios de pequeñas empresas deben enfrentar muchos retos, incluida la fijación de los precios correctos para los productos. Determinar un precio extranjero mediante la simple multiplicación del precio estadounidense por el tipo de cambio adecuado puede ser un error.

Anthony Sosnick es presidente de la empresa Anthony Logistics for Men, con sede en la ciudad de Nueva York, la cual vende una línea de productos naturales diseñados para hombres que ofrecen múltiples funciones y beneficios para el cuidado de la piel. La empresa está ampliando sus ofertas de productos; por ejemplo, hace poco Sosnick celebró el nacimiento de sus gemelos lanzando el producto Anthony for Little Men que consiste en un gel de baño para bebés que Sarah Jessica Parker promocionó después de usarlo para su hijo.

No obstante, llevar el negocio a los mercados internacionales ha constituido todo un reto para Sosnick. Lograr precios competitivos en los mercados extranjeros "ha sido una de las partes más difíciles de hacer negocios en el extranjero. En cada país hay que empezar a partir de cero", comenta Sosnick. Por ejemplo, su jabón Glycerin Cleansing que se vende en 8.00 dólares en una tienda exclusiva en Estados Unidos, cuesta $16.40 en Australia y alrededor de $11 en Inglaterra. Sosnick y su equipo investigaron los nuevos mercados durante meses antes de fijar los precios de sus productos para el cuidado de la piel, estudiaron la dinámica competitiva de los mercados, realizaron encuestas a los clientes en las tiendas y viajaron para visitar compradores.

Las decisiones de fijación de precios nunca deben tomarse a la ligera, en especial cuando es fácil malinterpretar el mercado.

Fuentes: http://www.anthony.com, acceso: 15 de marzo de 2007; http://www.rescu.com, acceso: 15 de marzo de 2007, y Lora Kolodny, "The Price Might Be Wrong", *Inc.,* febrero de 2005, p. 28.

http://www.anthony.com

Para convertir el margen como porcentaje del precio de venta, a un margen como porcentaje del costo, se usa la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Margen como porcentaje del precio de venta}}{100\% - \text{Margen como porcentaje del precio de venta}} \times 100 = \text{Margen expresado como porcentaje del costo}$$

Para efectuar la conversión en dirección contraria, utilice esta fórmula:

$$\frac{\text{Margen como porcentaje del costo}}{100\% + \text{Margen como porcentaje del costo}} \times 100 = \text{Margen expresado como porcentaje del precio de venta.}$$

Selección de una estrategia de fijación de precios

3 Identificar estrategias específicas de fijación de precios.

Aunque las técnicas como el análisis de equilibrio ofrecen una buena idea de lo que es un precio factible para un producto específico, su naturaleza aparentemente precisa puede ser engañosa. Estos análisis son sólo un tipo de herramienta para fijar precios y no determinan por sí mismos el precio final. *Al fijar los precios también se deben tomar en cuenta las características del mercado y la estrategia de marketing actual de la empresa.* Las estrategias de fijación de precios que reflejan estas consideraciones adicionales incluyen la fijación de precios de penetración, la fijación de precios de descremado, la fijación de precios de seguir al líder, la fijación de precios variable, las líneas de precios y fijar los precios en lo que el mercado pueda soportar.[3]

Fijación de precios de penetración

Una empresa que utiliza una **estrategia de fijación de precios de penetración** establece precios inferiores a lo normal para un producto o servicio con el fin de obtener una aceptación más rápida en el mercado o aumentar su participación de mercado actual. En ocasiones esta estrategia puede desalentar el ingreso de nuevos competidores en un nicho de mercado, si cometen el error de considerar que el precio de penetración es un precio a largo plazo. Es obvio que una empresa que utiliza esta estrategia sacrifica cierto margen de utilidad para lograr la penetración en el mercado.

Estrategia de fijación de precios de penetración
Fijar precios inferiores a lo normal para acelerar la aceptación en el mercado de un producto o servicio, o incrementar la participación de mercado.

Fijación de precios de descremado

Una **estrategia de fijación de precios de descremado** establece precios altos para sus productos o servicios por un periodo limitado para después reducirlos a niveles más bajos y competitivos. Esta estrategia supone que ciertos clientes estarán dispuestos a pagar precios más altos, porque consideran que un producto o servicio es un artículo de prestigio. El uso de un precio de descremado funciona mejor cuando hay poco peligro de competencia a corto plazo, o cuando se necesita recuperar de inmediato los costos de inicio de la empresa.

Estrategia de fijación de precios de descremado
Fijar precios muy altos durante un periodo limitado para después reducirlos a niveles más competitivos.

Desde su punto de vista: Fijar el precio de un servicio

Sally Lifland

La fijación del precio de un servicio es un poco diferente a la fijación del precio de un producto, debido a que los servicios son mucho menos intercambiables que los productos. Como una empresa nueva que trata de introducirse en el mercado, es casi seguro que usted deba empezar con una estrategia de fijación de precios de penetración, en la cual establezca el precio de sus servicios por debajo del mercado normal a largo plazo con la finalidad de motivar a los posibles clientes para que le den la oportunidad de mostrarles lo que puede hacer.

A medida que el tiempo pasa, no obstante, si proporciona un servicio excelente a sus clientes de forma rutinaria, su empresa desarrollará una buena reputación por entregar los servicios a tiempo y dentro del presupuesto, y aplicar la experiencia necesaria para resolver los problemas sobre la marcha. Una vez que haya establecido su reputación, los clientes estarán dispuestos a pagar más para asegurar el buen manejo de sus proyectos importantes. Paulatinamente puede pasar a una estrategia de fijación de precios "en lo que el mercado pueda soportar", en el caso de mi empresa, esto significa editar libros que tengan una participación de mercado suficiente para que los editores quieran asegurarse de recibir atención personalizada de gran calidad cuando trabajen en el proceso de producción.

Fijación de precios de seguir al líder

Estrategia de fijación de precios de seguir al líder
Uso de un competidor como modelo para fijar los precios.

Una **estrategia de fijación de precios de seguir al líder** utiliza a un competidor específico como modelo para fijar los precios para productos o servicios. La reacción probable de los competidores es un factor fundamental para determinar si los precios se reducen por debajo de un nivel prevaleciente. Una empresa pequeña que compite con empresas grandes rara vez estará en posición de considerarse líder en precios. Si los competidores creen que la fijación de precios de una pequeña empresa carece de importancia hasta cierto punto, pueden permitir que exista un diferencial en los precios. En contraste, otros competidores pueden creer que el hecho de que una empresa más chica reduzca precios les significa una amenaza directa y contraatacan reduciendo también sus precios. En tal caso, el uso de una estrategia de fijación de precios de seguir al líder logra muy poco.

Fijación de precios variable

Estrategia de fijación de precios variable
Establecimiento de más de un precio para un bien o servicio con el fin de ofrecer concesiones de precios a ciertos clientes.

Estrategia de fijación de precios dinámica (personalizada)
Aplicación de una cantidad extra al precio normal cuando el perfil del cliente sugiere que aceptará el precio más alto.

Algunas empresas usan una **estrategia de fijación de precios variable** para poder ofrecer concesiones de precios a ciertos clientes, aun cuando anuncien un precio uniforme. Ofrecen precios más bajos por diversas razones, entre otras el conocimiento que tienen del cliente y su poder de negociación. Por tanto, en algunos campos de negocios las empresas toman decisiones de fijación de precios en dos partes. Fijan un precio de lista como norma, pero ofrecen una gama de concesiones de precios a compradores específicos, por ejemplo, a los que les compran grandes cantidades de productos.

Los vendedores que usan un tipo de estrategia de fijación de precios variable, llamada **estrategia de fijación de precios dinámica**, aplican *una cantidad extra* al precio normal después de calcular el poder adquisitivo y el deseo del cliente por el producto. La capacidad para recabar información en Internet ha permitido que minoristas como Amazon.com usen la estrategia de fijación de precios dinámica.[4]

Líneas de precios

Estrategia de líneas de precios
Fijar una gama de varios niveles diferentes de precio para la mercancía.

Una **estrategia de líneas de precios** establece diferentes categorías de precios a los que se ofrecen artículos de mercancía similar para su venta al menudeo. Por ejemplo, los trajes para caballero (de diferente calidad) podrían venderse en $250, $450 y $800. La cantidad de trajes de diferentes niveles de calidad almacenados en inventario dependería de los niveles de ingresos y los deseos de compra de los clientes de una tienda. Una estrategia de línea de precios tiene la ventaja de simplificar el proceso de selección para el cliente y reducir el inventario al mínimo necesario.

Fijación de precios a lo que el mercado soporte

La estrategia de fijación de precios de acuerdo con lo que el mercado soporte se puede utilizar sólo cuando el vendedor tiene poca o ninguna competencia. Es obvio que esta estrategia funcionará sólo para productos no estandarizados. Por ejemplo, una tienda de alimentos puede ofrecer rollos de huevo rellenos que no manejan sus competidores. Los consumidores ocupados que desean comer rollos de huevo, pero no tienen el tiempo ni los conocimientos para prepararlos, los comprarán a cualquier precio razonable.

Notas finales sobre las estrategias de fijación de precios

En algunas situaciones se deben tomar en cuenta las leyes locales, estatales y federales al establecer los precios. En Estados Unidos, por ejemplo, la Ley Sherman Antitrust prohíbe en general el contubernio para fijar precios. Al momento de imprimir este libro, la Corte Suprema de Estados Unidos estaba considerando un caso relacionado con la capacidad de un fabricante para fijar precios al menudeo en un mínimo específico. La apelación fue presentada por Leegin Creative Leather Product of City of Industry, en California, a la cual se ordenó pagar daños después de que suspendió el envío de bolsas de mano a Kay's Kloset, un minorista con sede en el área de Dallas, debido a los repetidos descuentos en las populares bolsas de mano Brighton, de Leegin. La mayor parte de la legislación federal respecto a la fijación de precios tiene el propósito de beneficiar tanto a las pequeñas empresas como a los consumidores al evitar que las empresas grandes conspiren para fijar precios que ahoguen a la competencia.

Cuando una pequeña empresa vende una línea de productos, algunos de los cuales pueden competir entre sí, las decisiones respecto a la fijación de precios deben considerar los efectos del precio de un solo producto sobre los productos del resto de la línea. Por ejemplo, introducir botanas con sabor a queso podría tener efectos negativos en las ventas de una botana de sabor natural ya existente. En estas situaciones la fijación de precios puede ser muy compleja.

El ajuste continuo de precios para enfrentar cambios en las condiciones del mercado puede ser tanto costoso para el vendedor como confuso para los compradores. Un método alterno consiste en ofrecer un sistema de descuentos diseñado para reflejar una diversidad de necesidades.

Vivir el sueño — Desafíos empresariales



Fijación de precios en eBusiness

Los compradores en Internet no siempre buscan los precios más bajos, como una vez lo hicieron. Al igual que otras empresas, las tiendas en línea están aprendiendo que para atraer clientes deben diferenciarse de su competencia con base en factores distintos al precio.

Esto es lo que aprendió Jeff Rhoads, presidente y fundador de JR's Sports Collectibles (que creó SportStation.com). Rhoads, graduado en Chapman University, fue gerente de un restaurante durante 13 años antes de volverse minorista de objetos coleccionables y ropa deportiva. "Tienes que dirigir un e-business como cualquier otra empresa", afirma Rhoads, de 36 años, cuya empresa tuvo ventas de 2.5 millones de dólares en 2004. No puedes ser unilateral sólo con el precio."

Los compradores en línea más sofisticados de la actualidad buscan servicio al cliente, privacidad, seguridad y selección de productos. Rhoads sigue monitoreando a los competidores más grandes, sabiendo que "debemos mantener un precio más bajo que los goliats", pero sus precios han aumentado con el tiempo y ofrece menos descuentos. Rhoads compite por medio de promociones en que ofrece envío y manejo gratuitos y una actualización gratis a partir de cero a tres días de entrega. Todos estos "regalos de promoción" cuestan dinero y eso afecta los precios.

Fuentes: http://www.sportstation.com, acceso: 15 de marzo de 2007, y Melissa Campanelli, "Price Point", *Entrepreneur*, 20 de noviembre de 2005, pp. 56-58.

http://www.jrsports.com

Por ejemplo, un vendedor puede ofrecer un descuento a un comprador específico (como un mayorista) porque ese comprador desempeña cierta función de marketing para el vendedor (como la distribución). El precio estipulado, o de lista, permanece sin cambio, pero el vendedor ofrece un precio real más bajo por medio de un descuento.

Las empresas pequeñas no deben creer que los errores en la fijación de precios son imposibles de corregir. Recuerde, la fijación de precios no es una ciencia exacta. *Si el precio inicial parece no haber dado en el blanco, ¡haga los ajustes necesarios y siga vendiendo!*

Oferta de crédito

4 Explicar los beneficios del crédito, los factores que influyen en su otorgamiento y los tipos de crédito.

En una venta a crédito el vendedor ofrece bienes o servicios al comprador a cambio de la promesa de éste de pagar en una fecha posterior. La razón principal para otorgar crédito es efectuar la venta; el crédito estimula al cliente potencial a decidir comprar al brindarle un incentivo para que compre ahora y pague después. La mayoría de las empresas que ofrecen crédito promueven de manera activa esta opción para sus clientes potenciales. Una ventaja adicional para el vendedor es que los registros de crédito contienen información que puede utilizar para la promoción de ventas, como el envío de folletos publicitarios por correo directo a los clientes.

Beneficios del crédito

Si comprar y vender a crédito no beneficiara a ambas partes en una transacción, ya no se usaría. Los prestatarios gozan de la disponibilidad del crédito, y las empresas pequeñas, en particular, se benefician cuando sus proveedores les conceden crédito. El crédito proporciona capital de trabajo

a las empresas pequeñas y a menudo permite que empresas marginales sigan operando. Además, otorga beneficios adicionales, como los siguientes:

- La posibilidad de satisfacer necesidades inmediatas y pagarlas después.
- Mejores registros de las compras en la información incluida en las facturas de crédito.
- Mejor servicio y mayor comodidad al cambiar artículos adquiridos.
- El establecimiento de un historial de crédito.

Los acreedores tradicionales a corto plazo incluyen proveedores y bancos locales. Estos acreedores otorgan crédito a las pequeñas empresas con el fin de ayudarles a incrementar su volumen de ventas y también para ganar dinero sobre los saldos insolutos. Esperan que el aumento en los ingresos que se obtengan rebase los costos de conceder el crédito, así que aumentarán las utilidades. Otros beneficios del crédito para los vendedores son los siguientes:

- Una relación más estrecha con los clientes debido a la confianza implícita.
- Ventas más fáciles por medio de sistemas telefónicos, por correo o por Internet.
- Menos crestas y valles en las ventas, puesto que el poder de compra está disponible en todo momento.
- Fácil acceso a una herramienta con la que se puede permanecer competitivo.

Factores que afectan las ventas a crédito

Un emprendedor debe decidir si vende a crédito o sólo de contado. En muchos casos es imposible evitar vender a crédito, ya que es una práctica normal en muchos negocios. Es importante observar que en el mercado actual los competidores que venden a crédito casi siempre venden mucho más que una empresa que hace sus operaciones sólo de contado.

Aunque un vendedor espera siempre incrementar sus utilidades con las ventas a crédito, no deja de tener riesgos. Las empresas pequeñas a menudo cambian, o por lo menos comparten, el riesgo al aceptar las tarjetas de crédito de los clientes en lugar de ofrecer su propio crédito. Por ejemplo, el operador de una gasolinera de Texaco puede aceptar tarjetas de crédito de Texaco y algunas otras de las tarjetas de crédito principales, con lo que evita tener que manejar su propio crédito. La empresa pagará una cuota a la empresa de la tarjeta de crédito, pero ese costo puede ser menor a lo que le costaría manejar su propio sistema de crédito independiente, en especial si se consideran las pérdidas que provocan las cuentas incobrables. Un minorista que siga esta estrategia debe obtener un status comercial con las empresas individuales de tarjetas de crédito. Éste no es un proceso automático, y puede ser problemático, en especial para los negocios ubicados en el hogar.

Por desgracia, ha aumentado el costo de aceptar el pago mediante tarjetas de crédito por Internet. Para enfrentarse a los fraudes por Internet los pequeños minoristas electrónicos acuden a terceros que se especializan en manejar pagos de tarjetas de crédito por Internet. Estas empresas brindan cierto grado de protección contra los fraudes a las pequeñas empresas. Por ejemplo, PayPal (http://www.paypal.com) permite que las empresas (y personas) acepten pagos de tarjetas de crédito; no hay cargos por apertura ni cuotas mensuales. PayPal se compensa con una cuota por transacción de 2 a 3 por ciento, más 30 centavos.[7] Ejemplos de otras compañías procesadoras de tarjetas de crédito incluyen Charge.com, eCommerce Exchange, Merchant Accounts Express y la corporación canadiense InternetSecure, Inc.

Además, si una empresa pequeña vende a crédito en línea, está sujeta a “cancelaciones” en caso de que los compradores se arrepienten de realizar una transacción. Algunas compañías de tarjetas de crédito establecen multas y amenazan con dar por terminada la cuenta si el número de “cancelaciones es excesivo”.

Una pequeña empresa puede decidir vender a crédito o no hacerlo por una variedad de razones. La decisión del empresario de otorgar crédito se relaciona con cuatro factores que son: el tipo de negocio, las políticas de crédito de sus competidores, los niveles de ingreso de los clientes y la disponibilidad de capital de trabajo.

TIPO DE NEGOCIO Los minoristas de bienes duraderos suelen otorgar crédito con mayor libertad que los almacenes pequeños que venden artículos perecederos o los pequeños restaurantes que atienden principalmente a clientes locales. De hecho, la mayoría de los consumidores considera necesario comprar a plazos los artículos de alto costo, y el ciclo de vida de un producto de este tipo hace factible las ventas a plazo.

POLÍTICAS DE CRÉDITO DE LOS COMPETIDORES A menos que una empresa ofrezca alguna otra ventaja en compensación, se espera que sea tan generosa como sus competidores en el otorgamiento de crédito. Las ferreterías mayoristas y las mueblerías minoristas son ejemplos de negocios que enfrentan una fuerte competencia de los vendedores a crédito.

NIVELES DE INGRESO DE LOS CLIENTES La edad y los niveles de ingreso de los clientes de un minorista son factores importantes en la determinación de sus políticas de crédito. Por ejemplo, una farmacia adyacente a una escuela preparatoria podría no conceder crédito a los estudiantes, que suelen ser clientes indeseables por su inmadurez y nivel de ingresos.

DISPONIBILIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO No se puede negar que las ventas a crédito aumentan el volumen del capital de trabajo que necesita la empresa que realiza la venta. Las cuentas de crédito en cuenta corriente y a plazos comprometen dinero que se podría necesitar para cubrir los gastos de la empresa.

Tipos de crédito

Existen dos grandes clases de crédito: el crédito al consumo y el crédito comercial. El **crédito al consumo** lo conceden los minoristas a los consumidores finales que compran para su uso personal o familiar. El propietario de una pequeña empresa en ocasiones puede usar su crédito personal como consumidor para adquirir suministros y equipo. El **crédito comercial** lo otorgan empresas no financieras, como fabricantes y mayoristas, a empresas que son sus clientes. El crédito al consumo y el crédito comercial difieren en cuanto a los tipos de instrumentos de crédito, la documentación, las fuentes de cuentas por cobrar para el financiamiento y los términos de ventas. Otra diferencia importante es que los seguros de crédito sólo están disponibles para el crédito comercial.

Crédito al consumo
Financiamiento que conceden los minoristas a individuos que compran para uso personal o familiar.

Crédito comercial
Financiamiento otorgado por un proveedor de inventario a una empresa determinada.

Un estudio de 2003 sobre el crédito y la pequeña empresa en Estados Unidos, patrocinado por la Nacional Federation of Independent Business, presentó un amplio informe sobre el uso del crédito por las empresas pequeñas.[8] Por ejemplo, la encuesta encontró que 45 por ciento de todos los dueños de este tipo de empresas considera que su problema más agudo en materia de pagos son los pagos tardíos o lentos.

CRÉDITO AL CONSUMO Las tres clases principales de crédito al consumo son el crédito en cuenta corriente, la cuenta a plazos y la cuenta de crédito revolvente. También se utilizan muchas variaciones de estas cuentas de crédito.

Crédito en cuenta corriente

Cuando se usa un **crédito en cuenta corriente** un cliente obtiene la posesión de los bienes (o servicios) en el momento en que los adquiere, los cuales se deben pagar cuando se facturen. Los términos establecidos suelen requerir el pago al final del mes, pero es costumbre conceder un periodo más largo que el establecido. No hay cargos financieros por esta clase de crédito si se paga el saldo en su totalidad al final del periodo facturado. En general, no se exige que los clientes efectúen un pago a cuenta o que den una garantía. Las cuentas pequeñas de tiendas departamentales son buenos ejemplos de crédito en cuenta corriente.

Crédito en cuenta corriente
Línea de crédito que permite al cliente obtener un producto al momento de la compra, que se debe pagar cuando se facture.

Cuentas a plazo

Una **cuenta a plazos** es un vehículo para un crédito a largo plazo al consumidor. Se requiere por lo general un pago a cuenta y los cargos anuales por financiamiento pueden ser de 20 por ciento o más del precio del producto adquirido. Los periodos de pago suelen ser de 12 a 36 meses, aunque los distribuidores de automóviles a menudo ofrecen un periodo amplio de pago de 60 meses o hasta más. Una cuenta a plazos es útil para adquirir productos de alto costo, como automóviles, lavadoras y televisores.

Cuenta a plazos
Línea de crédito que requiere un pago a cuenta, con el pago del saldo para el periodo especificado.

Cuentas de crédito revolvente

Una **cuenta de crédito revolvente** es una variación de la cuenta a plazos. Un vendedor concede a un cliente una línea de crédito y las adquisiciones no pueden exceder el límite de crédito preestablecido. Se debe pagar cada mes un porcentaje específico del saldo insoluto, lo que obliga al cliente a presupuestar y limitar la cantidad de deuda que puede tener. Los cargos financieros se calculan sobre el saldo insoluto al final del mes. Aunque las tarjetas de crédito ofrecen este tipo de cuenta, por su importancia se analizarán por separado en la siguiente sección.

Cuenta de crédito revolvente
Línea de crédito en la que el cliente puede efectuar compras en cualquier momento hasta un límite preestablecido.

TARJETAS DE CRÉDITO Las tarjetas de crédito, a menudo llamadas dinero plástico, se han convertido en una fuente importante de crédito al menudeo. Como se acaba de mencionar, las tarjetas de crédito suelen basarse en un sistema de cuentas de crédito revolvente. De acuerdo con el patrocinador, se pueden diferenciar tres tipos básicos de tarjetas de crédito: tarjetas de crédito bancarias, tarjetas de crédito de entretenimiento y tarjetas de crédito de minoristas.

Tarjetas de crédito bancarias Las tarjetas de crédito más conocidas son MasterCard y VISA. Los minoristas que desean conceder crédito, pero no pueden ofrecer sus propias tarjetas de crédito aceptan sin restricciones las tarjetas bancarias. La mayoría de los minoristas de pequeñas empresas corresponde a esta categoría. A cambio de una cuota fija (por lo general de dos a cinco por ciento del precio de la compra) pagada por el minorista, el banco acepta la responsabilidad de efectuar los cobros. Algunos bancos cobran cuotas anuales a sus tarjetahabientes. Asimismo, es frecuente que éstos puedan obtener efectivo hasta el límite de crédito de sus tarjetas.

Tarjetas de crédito de entretenimiento Ejemplos reconocidos de tarjetas de crédito de entretenimiento son las de American Express y Diner's Club. Aunque estas tarjetas por lo general han cobrado una cuota anual, American Express comenzó hace poco a ofrecer su Tarjeta Blue, que no cobra por su uso. Estas tarjetas, utilizadas en un principio para servicios, ahora tienen amplia aceptación en la venta de mercancías. Al igual que con las tarjetas de crédito bancarias, el cobro de los cargos por servicios de entretenimiento es responsabilidad de la agencia patrocinadora.

Tarjetas de crédito de minoristas Muchas empresas, por ejemplo, tiendas departamentales, compañías petroleras y de telefonía, emiten sus propias tarjetas para uso específico en sus puntos de venta o para la adquisición de sus productos o servicios en otros puntos de venta. A los clientes no se les cobran cuotas anuales ni cargos si pagan su saldo cada mes.

Crédito comercial

Las empresas que venden a otras empresas pueden especificar los términos de venta, como 2/10, neto 30. Esto significa que el vendedor concede un descuento de dos por ciento si el comprador paga en un lapso no mayor de 10 días a partir de la fecha de factura. No aprovechar este descuento significa que en 30 días se debe pagar toda la cantidad facturada. Por ejemplo, bajo estos términos, un comprador que paga una adquisición de $100,000 en el plazo de 10 días a partir de la fecha de la factura se ahorraría dos por ciento, es decir $2,000.

Los términos de venta para el crédito comercial dependen del producto vendido y de las circunstancias del comprador y del vendedor. El periodo de crédito a menudo varía en proporción directa a la duración del periodo de rotación del comprador, lo que depende, como es evidente, del tipo de producto vendido. Cuanto mayor sea el pedido y más alta la calificación de crédito del comprador, mejores serán los términos de venta, en el supuesto de que se fijan términos individuales para cada comprador. Cuanto mayor sea la solidez financiera y más adecuado y líquido el capital de trabajo del vendedor, más generosos serán sus términos de venta. Desde luego, ninguna empresa puede permitirse el lujo de que la competencia rebase sus términos de venta en una generosidad razonable. En muchos tipos de empresas, por tradición, los términos se establecen con tal rigidez que es difícil, si no imposible, implementar una política exclusiva para una pequeña empresa.

5 Describir las actividades implícitas en la administración del crédito.

Administración del proceso de crédito

Por desgracia, muchas pequeñas empresas prestan poca atención a sus sistemas de administración del crédito hasta que las deudas incobrables se convierten en un problema. Con frecuencia es demasiado tarde. La administración del crédito debe anteceder a la primera venta a crédito (que adopte la forma de un proceso profundo de filtrado) y luego continuarlo durante el ciclo de crédito.

Como ya se mencionó, muchas empresas pequeñas transfieren toda o parte de la función de crédito a otra entidad. Por ejemplo, un pequeño taller de reparación o tienda de venta de ropa al menudeo que aceptan VISA o MasterCard están transfiriendo gran parte del riesgo de crédito; de hecho, la cuota que paga el negocio a la empresa de la tarjeta cubre el proceso de administración del crédito. A pesar de ello, muchas empresas pequeñas desean ofrecer crédito propio a sus clientes y, por consiguiente, necesitan entender la función de crédito. Veamos algunas de las consideraciones principales en el desarrollo y operación de un amplio programa de administración de crédito para una empresa pequeña.

Evaluación de los solicitantes de crédito

En la mayoría de las tiendas minoristas el primer paso en la investigación de crédito es pedir al cliente que llene una forma de solicitud. La información que se obtiene se utiliza como base para examinar el valor de crédito del solicitante. Puesto que el factor más importante en la determinación del valor del límite de crédito del cliente es su capacidad para pagarlo a su vencimiento, es

crucial evaluar sus recursos financieros, su situación crediticia y su nivel de ingresos. El monto del crédito solicitado también requiere una consideración cuidadosa. Los clientes de farmacias suelen requerir sólo pequeñas cantidades de crédito. En cambio, los clientes comerciales de mayoristas y fabricantes por lo común esperan obtener grandes líneas de crédito. En el caso especial de las ventas a plazos el monto del crédito no debe exceder el valor de recuperación de los bienes vendidos. Los distribuidores de automóviles siguen esta regla como práctica general.

LAS CUATRO PREGUNTAS DEL CRÉDITO Al evaluar el estatus de crédito de los solicitantes un vendedor debe responder las siguientes preguntas:

1. ¿Puede el comprador pagar como lo prometió?
2. ¿Pagará el comprador?
3. De ser así, ¿cuándo pagará?
4. De no ser así, ¿se le podrá obligar a pagar?

Las respuestas a estas preguntas tienen que basarse en parte en la estimación del vendedor de la capacidad y disposición a pagar del cliente. Una estimación así constituye un juicio de su solvencia inherente. Para que el crédito pueda aprobarse, las respuestas a las preguntas 1, 2 y 4 deben ser "sí" y la respuesta a la pregunta 3 debe ser "cuando lo indique el calendario establecido".

Todo solicitante es digno de crédito en cierta medida; una decisión de concederle crédito sólo reconoce el estatus de crédito del comprador. Pero el vendedor debe tomar en cuenta la posibilidad de que el comprador no pueda o no esté dispuesto a pagar. Por tanto, al evaluar el estatus de crédito del solicitante el vendedor debe decidir cuánto riesgo de que no se le pague debe aceptar.

LAS TRADICIONALES CINCO C DEL CRÉDITO Se evalúa la capacidad de pagar en términos de las cinco C del crédito: carácter, capital, capacidad y condiciones, la última c es por la inicial del término en inglés *collateral*, que se traduce como garantía.

- El *carácter* se refiere a la integridad y honestidad fundamentales que deben subyacer en todas las relaciones humanas y comerciales. Para las empresas que fungen como cliente, el carácter está incorporado en sus políticas comerciales y prácticas éticas. A los clientes individuales a los que se otorga crédito se les debe conocer como personas con responsabilidad moral.
- El *capital* consta del efectivo y otros activos líquidos propiedad del cliente. Un cliente comercial que inicia debe tener suficiente capital para responder por las operaciones planeadas, lo cual incluye una cantidad adecuada invertida por el propietario.
- La *capacidad* se refiere a la habilidad del cliente para conservar sus activos y seguir de manera fiel y eficiente un plan financiero. Un cliente comercial debe utilizar con sensatez el capital que invierte y aprovechar al máximo las oportunidades de negocio.
- Las *condiciones* se refieren a factores como los ciclos de negocios y cambios en los niveles de precio, que pueden ser favorables o desfavorables al pago de las deudas. Por ejemplo, una recesión económica sobrecarga la capacidad, tanto de las empresas como de los consumidores, de pagar sus deudas. Otros factores adversos que podrían limitar la capacidad de pago de un cliente incluyen los incendios y otros desastres naturales, una nueva competencia fuerte y problemas laborales.
- El *colateral* o *garantía* consiste en designar activos como prenda para asegurar que se cumplirá una obligación. Es una fuente secundaria de recuperación en el caso de que los flujos de efectivo del deudor sean insuficientes para pagar un crédito.

Fuentes de información de crédito

Una de las fuentes de información de crédito más importantes, a menudo de las más descuidadas, es el historial de crédito del cliente. Si se analizan de forma correcta, los registros de crédito muestran si un cliente comercial aprovecha con regularidad los descuentos en efectivo y, de no ser así, si el cliente suele pagar sus cuentas con lentitud. Un minorista de ropa hace que todo solicitante sea revisado por un gerente de crédito capacitado por Dun & Bradstreet, que mantiene un archivo

Vivir el sueño Desafíos empresariales

Otorgar el crédito con prudencia

Un gran error que cometen con frecuencia las pequeñas empresas es el otorgamiento del crédito sin tener implementadas políticas de crédito estrictas. Cuando evalúe el riesgo de crédito de un cliente, usted debe considerar seguir la política de Robert Smith, de 30 años, quien es presidente de Robert Smith & Associates, una firma de relaciones públicas con sede en Rockford, Illinois.

Smith dice que "Otorgar un crédito es una espada de dos filos… Doy condiciones de crédito para que más personas puedan contratar mis servicios de publicidad. Y también tengo personas que me deben dinero, y que probablemente no me pagarán".

Después de algunos malos episodios, Smith implementó una política de revisión de referencias para sus clientes, la mayoría de los cuales son pequeñas empresas: "Si un cliente quiere hacer pagos, debe proporcionarme tres acreedores pasados como referencias. Les llamo y averiguo si pagaron a tiempo, si pagaron el monto que se suponía debían pagar y si, en caso de retrasarse, informaron por adelantado."

Smith admite que ha perdido clientes potenciales que pensaron que sus requisitos para obtener un crédito son muy estrictos. "Pero tengo una mayor posibilidad de calidad, un mejor ejemplo y un mejor cliente", asegura. El establecimiento de una política de crédito bien planeada puede hacer una gran diferencia.

Fuente: C.J. Prince, "Give 'Em Credit", *Entrepreneur*, abril de 2004, p. 59.

completo de informes de crédito de miles de clientes. Los estados financieros recientes de los clientes también se encuentran archivados.

Estos informes, junto con la información que ya está en manos del minorista, son la base de las decisiones para las ventas a crédito, en donde los informes de crédito de D&B tienen un gran peso. Las empresas que no se dedican a las ventas al menudeo deberían investigar de manera similar a los solicitantes de crédito.

Es frecuente que los fabricantes y minoristas utilicen los estados financieros como fuente adicional de información. Para aprovechar al máximo el valor de los estados financieros se requiere un análisis cuidadoso de las razones financieras que revelarán la situación de capital de trabajo, su potencial de utilidades y su salud financiera general (como se verá en el capítulo 23).

También se pueden obtener datos pertinentes de terceros. Por ejemplo, se pueden hacer arreglos con otros vendedores para intercambiar datos de crédito. Los intercambios de información son muy útiles para conocer las experiencias de venta y pago que otros han tenido con los clientes o solicitantes de crédito del mismo establecimiento de venta.

Otra fuente de información de crédito para las pequeñas empresas, en especial en el caso de las cuentas comerciales, es el banquero del cliente. Algunos banqueros proporcionan información de crédito de sus depositantes, considerando que éste es un servicio que ayuda a estas empresas o individuos a obtener crédito en cantidades que pueden manejar con éxito. Otros banqueros consideran que la información de crédito es confidencial y no se debe revelar.

Agencias de crédito comercial
Organizaciones privadas que reúnen información de crédito sobre las empresas.

Las organizaciones que se pueden consultar para obtener información respecto al estatus de crédito de alguien son las agencias de crédito comercial y los burós de crédito. Las **agencias de crédito comercial** son organizaciones de propiedad y operación privadas que recolectan información de crédito sólo de negocios, no de consumidores individuales. Después de analizar y evaluar los datos, las agencias de crédito comercial colocan las clasificaciones de crédito a disposición de las empresas cliente mediante el pago de una cuota. Dun & Bradstreet, Inc. (http://www.dnb.com), una agencia de crédito comercial que opera en todo Estados Unidos, ofrece una amplia gama de informes de crédito que incluyen la Calificación de Cuentas Nuevas de Riesgo para Pequeñas Empresas y el Informe de Análisis de Pagos. Los fabricantes y mayoristas se interesan en especial en el libro de referencias de Dun & Bradstreet y en sus informes de crédito. Disponible sólo para sus suscriptores, este libro de referencia abarca a la mayoría de las empresas estadounidenses y ofrece una calificación de crédito, una evaluación de solidez financiera y otra información clave de cada empresa.

Los **burós de crédito** son el tipo más común de oficinas de informes del consumidor. Estas empresas privadas mantienen historiales de crédito de individuos, basados en informes de bancos, compañías hipotecarias, tiendas departamentales y otros acreedores. Estas empresas hacen posible el intercambio de información de crédito sobre personas con una actividad de crédito previa. Algunos burós no requieren que un negocio esté afiliado para que pueda obtener un informe de crédito. Sin embargo, las cuotas que se cobran a las personas no afiliadas son mucho más altas que las que se cobran a los afiliados. La mayoría de los burós de crédito opera en una de las tres redes de procesamiento de datos en línea: Experian (antes TRW Credit Data), Equifax Inc. o TransUnion Corporation.[9]

Burós de crédito
Organizaciones de propiedad privada que resumen diversas experiencias de crédito de las empresas con individuos específicos.

Antigüedad de las cuentas por cobrar

Muchas empresas pequeñas pueden beneficiarse de un **análisis de saldo por antigüedad**, que divide las cuentas por cobrar en categorías con base en el tiempo que han estado pendientes de pago. Por lo general, algunas cuentas están vigentes y otras vencidas. El uso regular de un análisis de saldo por antigüedad permite que se detecten las tendencias de cobro difícil, de modo que se puedan tomar las acciones apropiadas. Con experiencia, una empresa pequeña puede calcular las probabilidades de cobro de cuentas de diferente antigüedad y usarlas para predecir las tasas de conversión a efectivo.

Análisis de saldo por antigüedad
Clasificación de las cuentas por cobrar con base en el tiempo en que han estado pendientes de pago.

En la figura 15-6 se presenta un análisis hipotético de saldo por antigüedad de las cuentas por cobrar. De acuerdo con dicho análisis, cuatro clientes tienen créditos vencidos, que suman $200,000. Sólo el cliente 005 está al corriente. El cliente 003 es el que tiene el adeudo vencido más grande ($80,000). De hecho, el calendario muestra que el cliente 003 tiene vencidos todos sus pagos y un historial lento de pago (lo que se indica mediante una clasificación de crédito de C). Se debe prestar atención inmediata al cobro de este cliente. También se debe contactar al cliente 002 porque entre las cuentas vencidas este cliente tiene el segundo monto más grande ($110,000) en la clasificación “No vencida”. El cliente 005 podría tener muy pronto el mayor adeudo vencido.

Los clientes 001 y 004 requieren un tipo especial de análisis. El cliente 001 tiene vencidos $10,000 más que el cliente 004. Sin embargo, el crédito del cliente 004 de $40,000 con un vencimiento de 60 días, bien puede tener una repercusión seria sobre los $100,000 que todavía no se vencen ($10,000 más allá del periodo de descuento más $90,000 todavía en el periodo de descuento). En cambio, aunque el cliente 001 tiene créditos vencidos por $50,000, el pago de este cliente está vencido sólo 15 días. Asimismo, el cliente 001 tiene sólo $50,000 todavía no vencidos ($30,000 en el periodo más allá del descuento más $20,000 todavía en el periodo de descuento), en comparación con los $100,000 todavía no vencidos del cliente 004. Ambos clientes tienen una tasa de crédito A. En conclusión, el cliente 001 es una mejor fuente potencial de efectivo. Por tanto, los esfuerzos de cobro se deben enfocar en el cliente 004 en lugar de en el cliente 001, que puede necesitar sólo un recordatorio de la cantidad vencida de $50,000.

Figura 15-6 *Análisis hipotético de saldo por antigüedad de las cuentas por cobrar*

	NÚMERO DE CUENTA DEL CLIENTE					
Estatus de la cuenta (Días vencidos)	**001**	**002**	**003**	**004**	**005**	**Total**
120 días	—	—	$50,000	—	—	$ 50,000
90 días	—	$ 10,000	—	—	—	10,000
60 días	—	—	—	$40,000	—	40,000
30 días	—	20,000	20,000	—	—	40,000
15 días	$50,000	—	10,000	—	—	60,000
Total vencido	$50,000	$ 30,000	$80,000	$40,000	$ 0	$200,000
No vencidos (más allá del periodo de descuento)	$30,000	$ 10,000	$ 0	$10,000	$130,000	$180,000
No vencidos (todavía en periodo de descuento)	$20,000	$100,000	$ 0	$90,000	$220,000	$430,000
Clasificación de crédito	A	B	C	A	A	—

Procedimientos de facturación y cobranza

Una notificación oportuna a los clientes respecto del estatus de sus cuentas es uno de los métodos más eficaces para mantener las cuentas al corriente. La mayoría de los clientes a crédito paga sus cuentas a tiempo si el acreedor les informa de la situación de su saldo. El hecho de que el vendedor no envíe facturas retrasa los pagos.

Las cuentas de crédito vencidas se relacionan con el capital de trabajo del vendedor, impiden venderle más al cliente que paga con lentitud y conducen a pérdidas por créditos incobrables. Aunque no se pierda al cliente que paga con lentitud, las relaciones con él se vuelven tensas, por lo menos por un tiempo.

Una empresa que otorga crédito debe tener registros de facturación y procedimientos de cobro adecuados, si espera su pronto pago. De igual manera, no se debe permitir que una amistad personal entre el vendedor y el cliente tiente al primero a ser menos profesional en el otorgamiento de créditos adicionales y el cobro de cantidades ya vencidas. Dado lo serio del problema, una empresa pequeña debe decidir si emprende el cobro de cuentas vencidas de manera directa o transferir la tarea a un abogado o una agencia de cobranza.

Tal vez el arma más eficaz para cobrar cuentas vencidas sea recordar al deudor que puede manchar su historial crediticio. El daño es seguro si las cuentas se transfieren a una agencia de cobranza. Los clientes morosos por lo general tratan de evitar manchar su historial crediticio, sobre todo cuando esto podría ser del conocimiento de la comunidad de negocios. Esta preocupación subyace en los diversos esfuerzos de cobranza del vendedor y los fortalece.

Una empresa pequeña debe manejar con tacto a los clientes morosos. Una técnica de cobranza demasiado amenazadora además de no funcionar, puede también hacer que la empresa pierda al cliente o enfrente una demanda.

Muchas empresas han encontrado que el procedimiento de cobro más eficaz consta de una serie de pasos, cada uno un poco más coercitivo que el anterior. Aunque el procedimiento suele comenzar con un amable recordatorio por escrito, los pasos subsecuentes pueden incluir más cartas, llamadas telefónicas, cartas certificadas, contactos personales y el envío del asunto a una agencia de cobranza o un abogado. Los tiempos para dar estos pasos se pueden estandarizar con cuidado para que cada uno siga en forma automática al anterior en un número específico de días.

Razón de créditos incobrables
Proporción de créditos incobrables a ventas a crédito.

Se pueden utilizar varias razones para monitorear los gastos asociados con las ventas a crédito. La razón mejor conocida y más usada es la **razón de créditos incobrables**, que se calcula dividiendo la cantidad de créditos incobrables entre la cantidad total de ventas a crédito. Esta razón refleja la eficiencia de las políticas y procedimientos de crédito. Una empresa pequeña puede así comparar la efectividad de su manejo de crédito con el de otras empresas. Existe una relación entre la razón de créditos incobrables, la rentabilidad y el tamaño de la empresa. Los pequeños minoristas rentables tienen una razón de créditos incobrables mucho mayor que los grandes minoristas rentables. Por lo general, las pérdidas por créditos incobrables de las empresas pequeñas varían desde una fracción de uno por ciento de las ventas netas ¡hasta porcentajes tan grandes como para sacarlos del negocio!

Regulación del crédito

El uso del crédito se regula por medio de diversas leyes federales, así como estatales, que varían de forma considerable de un estado a otro. Antes de dicha legislación los consumidores a menudo se confundían por los acuerdos de crédito y en ocasiones eran víctimas de abusos.

Con mucho, la legislación de crédito más importante en Estados Unidos es la Ley de Protección del Crédito al Consumo (Consumer Credit Protection Act), que incluye la Ley de Veracidad en los Préstamos (Truth-in-Lending Act), de 1968. Sus dos propósitos principales son asegurar que los consumidores estén informados de los términos de un acuerdo de crédito, y exigir que los acreedores especifiquen cómo se calculan los cobros del financiamiento. La ley requiere que se declare el cobro financiero como una tasa de porcentaje anual y que los acreedores especifiquen sus procedimientos para corregir errores en la facturación.

Otra legislación federal de Estados Unidos relacionada con el manejo del crédito incluye las leyes siguientes:

- *Ley de facturación justa del crédito (Fair Credit Billing Act),* que protege a los clientes de crédito en casos relacionados con una facturación incorrecta. Se da un tiempo razonable para corregir los errores de facturación. La ley no ampara créditos para ventas a plazo.
- *Ley de informes de crédito justos (Fair Credit Reporting Act),* que otorga ciertos derechos a los solicitantes de crédito respecto de los informes elaborados por los burós de crédito. Sus enmiendas, como la Ley FACT, firmada y puesta en vigor en diciembre de 2003, han fortalecido las disposiciones de privacidad y definido con mayor claridad las responsa-

bilidades y obligaciones de las empresas que proveen información a las agencias que proporcionan informes de crédito.

- *Ley de igualdad de oportunidades de crédito (Equal Credit Opportunity Act),* que asegura que a todos los consumidores se les brinde la misma oportunidad de obtener crédito. Por ejemplo, a una persona no se le exige revelar su sexo, raza, origen nacional o religión para obtener crédito.
- *Ley de cobranza justa de deudas* (*Fair Debt Collection Practices Act*), que prohíbe el uso de la intimidación y el engaño en el cobro, y exige que los acreedores traten a los deudores de forma equitativa.

Las decisiones respecto a la fijación de precios y crédito son de primera importancia para una empresa pequeña por la repercusión directa sobre su salud financiera. *En última instancia, la experiencia será la mejor maestra del emprendedor*, pero esperamos que los conceptos presentados en este capítulo le ayuden a hacer más cómodo el viaje.



Una mirada **RETROSPECTIVA**

1. Analizar el papel que desempeñan los factores de costo y demanda en la fijación de precios.

- Los ingresos de una empresa son un reflejo directo de dos componentes: el volumen de ventas y el precio.
- El precio debe ser suficiente para cubrir los costos totales y obtener un cierto margen de utilidad.
- Al fijar un precio, una empresa debe examinar la elasticidad de la demanda, es decir, la relación entre el precio y la cantidad demandada.
- La ventaja competitiva de un producto es un factor de la demanda al fijar el precio.

2. Aplicar un análisis de equilibrio y fijación de precios con margen.

- El análisis de costos e ingresos en diferentes precios hipotéticos permite identificar el punto de equilibrio, es decir, la cantidad vendida en que el costo total es igual al ingreso total.
- La utilidad del análisis de equilibrio mejora si se incorporan pronósticos de ventas.
- La fijación de precios con margen consiste en un sistema de fijación de precios de costo generalizado más una cantidad adicional, usados por los intermediarios con muchos productos.

3. Identificar estrategias específicas de fijación de precios.

- La fijación de precios de penetración y de precios de descremado son estrategias a corto plazo que se utilizan cuando se introducen nuevos productos al mercado por primera vez.
- La fijación de precios de seguir al líder y de precios variable son estrategias especiales que reflejan la naturaleza de los precios y concesiones de la competencia a los clientes.
- Una estrategia de líneas de precios simplifica la elección de los clientes al ofrecerles una gama de precios diferentes.
- Al fijar precios se deben tomar en cuenta las leyes federales y estatales, así como cualquier repercusión que un precio pueda tener sobre otros artículos de la línea de productos.

4. Explicar los beneficios del crédito, los factores que influyen en su otorgamiento y los tipos de crédito.

- El crédito ofrece beneficios potenciales tanto para compradores como para vendedores.
- El tipo de negocio, las políticas de crédito de los competidores, el nivel de ingresos de los clientes y la disponibilidad de un capital de trabajo adecuado influyen en la decisión de otorgar crédito.
- Las dos clases principales de crédito son el crédito al consumo y el crédito comercial.

5. Describir las actividades implícitas en la administración del crédito.

- La evaluación del estatus de crédito del solicitante comienza con el llenado de una solicitud.
- La disposición de un cliente a pagar se evalúa por medio de las cinco C del crédito: carácter, capital, capacidad, condiciones y colateral o garantía.
- Se pueden obtener datos de crédito pertinentes de varias fuentes externas, entre las que se incluyen agencias formales de crédito comercial, como Dun & Bradstreet.
- Se puede usar un calendario de antigüedad de las cuentas por cobrar para mejorar el proceso de cobro de créditos.

- Una empresa pequeña debe establecer un procedimiento formal de facturación y cobro para los clientes con adeudos.
- Para una empresa pequeña es importante cumplir con todas las disposiciones legales relativas al crédito.

Términos CLAVE

precio, p. 397
crédito, p. 398
costo total, p. 399
costos variables totales, p. 399
costos fijos totales, p. 399
fijación de precios promedio, p. 400
elasticidad de la demanda, p. 401
demanda elástica, p. 401
demanda inelástica, p. 401
fijación de precios de prestigio, p. 401
punto de equilibrio, p. 402
fijación de precios con margen, p. 403
estrategia de fijación de precios de penetración, p. 405
estrategia de fijación de precios de descremado, p. 405
estrategia de fijación de precios de seguir al líder, p. 406
estrategia de fijación de precios variable, p. 406
estrategia de fijación de precios dinámica, p. 406
estrategia de líneas de precios, p. 406
crédito al consumo, p. 409
crédito comercial, p. 409
crédito en cuenta corriente, p. 409
cuenta a plazos, p. 409
cuenta de crédito revolvente, p. 409
agencias de crédito comercial, p. 412
burós de crédito, p. 413
análisis de saldo por antigüedad, p. 413
razón de créditos incobrables, p. 414

Preguntas para ANÁLISIS

1. ¿Por qué la fijación de precios promedio en ocasiones genera una fijación de precios errónea?
2. Explique la importancia de los costos fijos y variables totales para la decisión de fijación de precios.
3. ¿Cómo se relaciona el concepto de elasticidad de la demanda con los precios de prestigio? Ofrezca un ejemplo.
4. Si una empresa tiene costos fijos de $100,000 y costos variables unitarios de $1, ¿cuál es el punto de equilibrio en unidades, si se supone un precio de venta de $5 por unidad?
5. ¿Cuál es la diferencia entre una estrategia de fijación de precios de penetración y una estrategia de fijación de precios de descremado? ¿En qué circunstancias se utilizaría cada una?
6. Si una empresa pequeña realiza de forma correcta su análisis de equilibrio y encuentra que el volumen de equilibrio a un precio de $10 es de 10,000 unidades, ¿debe fijarle a su producto un precio de $10? Justifique su respuesta.
7. ¿Cuáles son los mayores beneficios del crédito para los compradores? ¿Cuáles son los mayores beneficios del crédito para los vendedores?
8. ¿Cuál es la diferencia entre una cuenta corriente y una cuenta de crédito revolvente?
9. ¿Qué significa el término 2/10, neto 30? ¿Vale la pena aprovechar los descuentos cuando se ofrecen?
10. ¿Cuál es el principal propósito de determinar la antigüedad de las cuentas por cobrar? ¿En qué punto en la administración del crédito se debe desarrollar esta actividad? Explique su respuesta.

Usted **DECIDE**

SITUACIÓN 1

Steve Jones, de 35 años, es el propietario de una pequeña empresa muy competitiva, que proporciona personal administrativo temporal. Al igual que la mayoría de los hombres de negocios, siempre está buscando formas de incrementar sus utilidades. Sin embargo, la naturaleza de su competencia dificulta mucho aumentar los precios de los servicios del personal temporal, mientras que la disminución de salarios dificulta su reclutamiento. A pesar de ello, Jones encontró en fecha reciente un área, la de adeudos no pagados, en que la mejora debe aumentar las utilidades. Un amigo y consultor de negocios se reunió con Jones para asesorarlo respecto a las políticas de administración de crédito. A Jones le dio gusto recibir el consejo de su amigo, ya que los adeudos no pagados le estaban costando alrededor de dos por ciento de las ventas. En la actualidad Jones no tiene un sistema para administrar el crédito.

Pregunta 1 ¿Qué consejo le daría a Jones para filtrar nuevos clientes al crédito?

Pregunta 2 ¿Qué acción debe emprender Jones para estimular a los clientes actuales que compraron a crédito para que paguen sus deudas? Sea específico.

Pregunta 3 Jones ha pensado en eliminar las ventas a crédito. ¿Cuáles son las posibles consecuencias de esta decisión?

SITUACIÓN 2

Tom Anderson inició su negocio de almacenaje de registros en el área metropolitana de Nueva York en 1991. Su estrategia de diferenciación consistía en ofrecer precios competitivos, al mismo tiempo que proporcionaba una tecnología de vanguardia, fácil acceso a su almacén y, desde luego, un excelente servicio.

Después de la apertura Anderson supo que la mayoría de sus clientes potenciales ya había firmado contratos de almacenaje a largo plazo con sus competidores. Estos contratos incluían una cuota por cada caja que saliera de forma permanente de las instalaciones de la compañía de almacenaje, lo que hacía difícil que los clientes consideraran cambiar de empresa.

Anderson cree que la supervivencia de la empresa depende de su visión de cuál es la esencia de su negocio. En otras palabras, ¿está operando una compañía de almacenaje o una de bienes raíces? Anderson está convencido de que debe responder esta pregunta antes de tomar una decisión respecto de su estrategia de precios.

Pregunta 1 ¿Qué quiere decir Anderson cuando pregunta "¿Mi negocio es de almacenaje o de bienes raíces?" ¿Por qué considera que necesita formularse esta pregunta antes de preparar una estrategia de fijación de precios?

Pregunta 2 ¿Qué estrategia de fijación de precios sería efectiva para combatir las relaciones contractuales existentes entre los clientes potenciales y sus competidores?

Pregunta 3 En el supuesto de que los costos de la empresa permitieran a Anderson reducir sus precios, ¿qué problemas ocasionaría este método?

Pregunta 4 ¿Considera que la empresa de Anderson se beneficiaría si ofreciera crédito a los clientes? Justifique su respuesta.

SITUACIÓN 3

Paul Bowlin es propietario y opera un negocio de tala, poda y riego de árboles en una gran área metropolitana con una población aproximada de 200,000 personas. Inició su negocio en 1975 y ha crecido hasta el punto en que Bowlin utiliza una y, en ocasiones, dos cuadrillas, de cuatro o cinco empleados cada una. La fijación de precios siempre ha sido una herramienta importante para concretar negocios, pero Bowlin comprende que hay otras formas de atraer clientes además de ofrecer los precios más bajos. Por ejemplo, hace una limpieza cuidadosa de ramas y hojas, desarraigando los restos enterrados, y sólo acepta el pago hasta que el cliente queda totalmente satisfecho. Al mismo tiempo, sabe que sus cotizaciones de tala de árboles deben cubrir sus costos. En esta industria Bowlin enfrenta una intensa competencia en precios de empresas con equipo más avanzado para el procesamiento de la madera. Por tanto, siempre está abierto a recibir sugerencias acerca de estrategias de fijación de precios.

Pregunta 1 ¿Qué sugiere la naturaleza de esta industria sobre la elasticidad de la demanda que influye en la fijación de precios de Bowlin?

Pregunta 2 ¿Qué tipos de costos debe evaluar Bowlin al determinar su punto de equilibrio?

Pregunta 3 ¿Qué estrategias de fijación de precios podría adoptar Bowlin para mejorar su éxito a largo plazo en este mercado?

Pregunta 4 ¿Cómo se puede usar la alta calidad del trabajo de Bowlin para justificar las cotizaciones con precios un poco más altos?

EJERCICIOS

1. Entreviste al propietario de una pequeña empresa respecto de su estrategia de fijación de precios. Cerciórese de que la estrategia que está utilizando refleja los costos fijos y variables totales de su negocio. Elabore un informe con los resultados que obtenga.
2. Entreviste al propietario de una pequeña empresa y pregúntele sobre sus políticas para evaluar a los solicitantes de crédito. Resuma los resultados en un informe.
3. Entreviste al gerente de crédito de una tienda minorista sobre los beneficios y desventajas de conceder crédito a los clientes. Informe sus resultados al grupo.
4. Pida a varios propietarios de pequeñas empresas de su comunidad que otorgan crédito que describan los procedimientos de administración del crédito que utilizan para cobrar las deudas difíciles. Informe sus hallazgos al grupo.

Actividades en **INTERNET**

1. El sitio web de Marketing Teacher tiene lecciones sobre temas relacionados con el marketing. Vaya a http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_pricing.htm y lea la lección sobre estrategias de fijación de precios.
   a. Después de leer la lección dibuje una matriz de estrategias de fijación de precios en una hoja de papel.
   b. Haga clic en el enlace "Exercise" y complete el ejercicio de comparación sobre fijación de precios, colocando los seis ejemplos en el cuadrante correcto de la matriz.
2. Vaya al sitio web de KeyCorp en http://www.key.com. KeyCorp es la compañía de servicios financieros basados en un banco más grande de Estados Unidos. Siga los enlaces de la página principal de KeyCorp a "Small Business", luego a "Solutions Center", "Tools and Resources", "Offering Credit to Your Customers" y "Accepting Credit Cards". Lea el breve artículo sobre cómo incrementar las ventas al alcanzar el estatus comercial con las compañías de tarjetas de crédito.
   a. ¿Qué clase de cuotas esperaría que le impongan al aceptar pagos de sus clientes con tarjetas de crédito?
   b. ¿Cómo podría reducir esas cuotas?

Caso 15

NICOLE MILLER INC. (p. 650)
Este caso ilustra cómo elegir una estrategia de precio adecuada para la industria de la empresa puede crear la percepción de valor agregado en el producto, cuando éste se acompaña de una estrategia de marketing eficaz.

Casos opcionales

Caso 13, Rodgers Chevrolet, p. 646
Caso 20, Modern Postcard, p. 660

Capítulo 16

Planeación de la promoción

Bajo los REFLECTORES

Bald Guyz
http://www.baldguyz.com

Si usted es lo suficientemente valiente para estructurar un negocio, también necesita ser muy audaz para anunciarlo a gritos. Ya sea que le llame publicidad audaz o marketing de guerrilla, callejero o descarado, de lo que se trata es de atravesar el ruido y captar la atención de sus clientes meta.

Este estilo de marketing sin restricciones ha sido adoptado por Howard Brauner, de 49 años, fundador de los productos de acicalado Bald Guyz, la cual es la primera línea de productos diseñados para cumplir con las necesidades específicas de los hombres calvos. Los productos de Brauner se crearon con la finalidad de ayudar a los hombres con "discapacidades capilares" a aceptar su calvicie sin ocultarla. Brauner sabía que su público objetivo respondería de manera favorable a un enfoque descarado de marketing, que incluye el "Día de la Calvicie es Bella", en la ciudad de Nueva York. El evento consiste en una marcha de hombres orgullosos de ser calvos a lo largo de 9.6 kilómetros, en la cual el equipo de vía pública de Bald Guyz compuesto por mujeres atractivas reparte muestras de los productos a los marchistas.

Un conocimiento sólido de su cliente es fundamental para el éxito de cualquier intento de marketing como éste. Dado que sabe que sus clientes asisten a eventos como el juego de estrellas de la NBA y el Super Bowl, Brauner planea llevar su equipo de vía pública a las ciudades donde se celebran dichas actividades. Los planes son que el equipo distribuya camisetas de color azul y naranja brillante estampadas con el lema "Bald Guyz Are Sexy" y anime a los clientes o sus parejas a que envíen sus fotos al sitio web de la empresa para nominarlos a "El Hombre Calvo de la Semana".

Los intentos atrevidos de Brauner por construir un reconocimiento de marca parecen estar funcionando, ya que espera ventas que alcancen los siete dígitos en 2007. La calvicie realmente es bella.

Fuente: Nichole L. Torres, "Audacious Adversiting", Entrepreneur.com, http://www.entrepreneur/adversiting/article173464.html, acceso: febrero de 2007.





Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1 **Describir el proceso de comunicación y los factores que determinan una mezcla promocional.**
2 **Explicar los métodos para determinar el nivel adecuado de gastos de promoción.**
3 **Describir las actividades de la venta personal.**
4 **Identificar las opciones de publicidad para una pequeña empresa.**
5 **Analizar el uso de las herramientas de promoción de ventas.**

El viejo refrán "Un buen producto se vende solo" sugiere que la innovación es la base de una exitosa estrategia de marketing. Por desgracia, el enfoque limitado de la frase minimiza el papel que desempeñan las otras actividades vitales de marketing, por ejemplo la promoción, con la cual se informa a los clientes acerca de la existencia de cualquier producto nuevo y mejorado, y dónde pueden encontrarlo los compradores interesados. Con la promoción también se puede convencer a los clientes de que el nuevo producto en verdad es mejor que el producto anterior. Es evidente que para poder desarrollar una estrategia de marketing efectiva, que promueva su producto en particular, además de apoyarse en la innovación del producto, los emprendedores deben comprender el proceso de promoción.

El análisis comenzará con una definición sencilla de *promoción*. La **promoción** consiste en las comunicaciones de marketing con las que se informa a los consumidores potenciales de la existencia de una empresa o de sus productos o servicios, y se trata de persuadirlos para que los adquieran. Las empresas pequeñas usan la promoción en diversos grados; una empresa determinada rara vez utiliza todas las herramientas de promoción de las que dispone. Para simplificar el análisis del proceso de promoción, las técnicas que se analizan en este capítulo se agruparán en tres categorías: venta personal, publicidad y promoción de ventas.

Promoción
Actividad de marketing que consiste en informar y persuadir a los consumidores.

Antes de examinar las categorías en el proceso de promoción es necesario dar un vistazo al proceso básico de comunicación que lo caracteriza. Si un emprendedor entiende que la promoción es sólo una forma especial de comunicación estará en mejores condiciones de entender el proceso completo.

El proceso de comunicación en la promoción

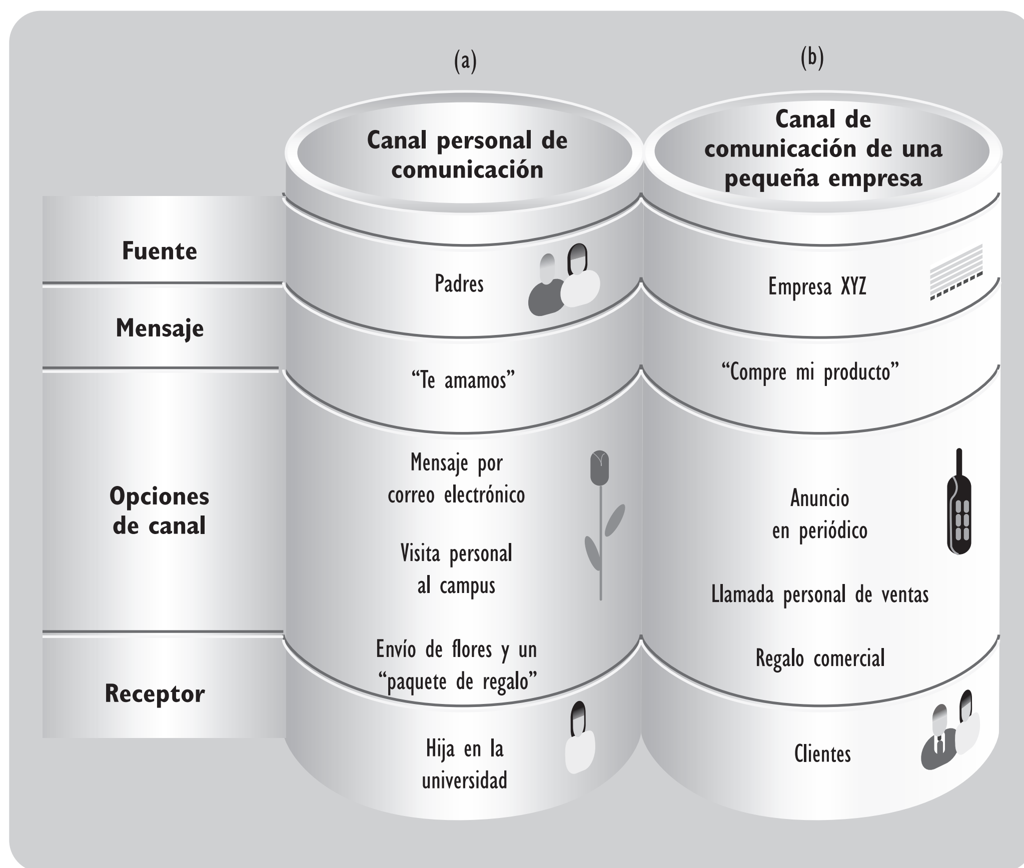
1 Describir el proceso de comunicación y los factores que determinan una mezcla promocional.

La promoción se basa en la comunicación. De hecho, la promoción es un desperdicio a menos que comunique de forma eficaz el mensaje de la empresa.

La comunicación es un proceso con componentes identificables. Como se muestra en la figura 16-1, toda comunicación incluye una fuente, un mensaje, un canal y un receptor. Cada uno de nosotros se comunica de muchas maneras todos los días, y estos intercambios son paralelos a las comunicaciones de las empresas pequeñas. En la parte (a) de la figura 16-1 se muestra una comunicación personal, padres que se comunican con su hija que está en la universidad. En la parte (b) se muestra la comunicación de una empresa pequeña, una empresa que se comunica con un cliente.

Como se puede ver, existen muchas similitudes entre ambas formas de comunicación. La receptora del mensaje de los padres es la hija. Los padres, la fuente en este ejemplo, usan tres canales diferentes para su mensaje: correo electrónico, una visita personal y un paquete especial de regalo. El receptor del mensaje de la empresa XYZ es el cliente. Esta empresa utiliza tres canales para su mensaje: un periódico, una llamada de ventas y un regalo comercial. Tanto el correo

Figura 16-1 *Semejanza entre los procesos de comunicación personal y los de la pequeña empresa*



electrónico de los padres como el anuncio en el periódico de la empresa representan formas no personales de comunicación, no existe un contacto cara a cara. La visita de los padres a su hija y la llamada de ventas hecha por el representante de la empresa son formas personales de comunicación. Por último, tanto las flores como el paquete especial de regalo y el regalo comercial son métodos especiales de comunicación. Por consiguiente, se puede considerar que los esfuerzos de promoción de la empresa pequeña, al igual que la comunicación entre padres e hija, pueden considerarse comunicación no personal (publicidad), personal (venta personal) y formas especiales de comunicación (promoción de ventas).

Mezcla promocional Combinación de formas no personales, personales y especiales de comunicación dirigida a un mercado meta.

Un término que suele usarse para señalar una combinación particular de métodos de promoción es la *mezcla promocional.* Una **mezcla promocional** describe la combinación de formas no personales, personales y especiales de técnicas de comunicación usadas en una campaña promocional. La combinación específica de los diversos métodos de promoción, publicidad, venta personal y promoción de ventas está determinada por muchos factores. Un factor importante es la naturaleza geográfica del mercado que se pretende alcanzar. Un mercado de amplia dispersión requiere en general una cobertura por medio de la publicidad, en contraste con los contactos individuales más costosos de la venta personal. En cambio, si el mercado es local, o si el número de clientes es más o menos pequeño, la venta personal puede ser más factible.

Otro factor es el tamaño del presupuesto para promoción. Las empresas pequeñas pueden no elegir ciertas formas de promoción porque los costos son muy altos. Por ejemplo, la publicidad por televisión suele ser más cara que la publicidad por radio.

Un tercer factor que influye en la mezcla promocional son las características del producto. Si éste tiene un gran valor unitario, como una casa móvil, la venta personal será un ingrediente vital en la mezcla. La venta personal también es un método eficaz para promover productos de alta tecnología, como los automóviles o la maquinaria para limpiar las calles, porque un cliente común suele tener un conocimiento limitado de dichos productos. En cambio, en el caso de un artículo relativamente económico, como las navajas de rasurar, la publicidad no personal es más eficaz.

Desde luego, existen muchos otros aspectos que considerar cuando se diseña una mezcla promocional particular. No obstante, en la planeación promocional siempre se debe hacer todo lo posible por comenzar con la mezcla óptima de técnicas de promoción. El emprendedor puede hacer después los ajustes necesarios, por ejemplo, reduciendo el esfuerzo o buscando fondos adicionales para apoyar el plan de promoción.

Determinación del presupuesto promocional

2 Explicar los métodos para determinar el nivel adecuado de gastos de promoción.

Por desgracia, ninguna fórmula matemática puede responder a la pregunta "¿Cuánto debe gastar una empresa pequeña en su promoción?". Sin embargo, hay cuatro enfoques hasta cierto punto razonables para presupuestar los recursos destinados a la promoción para la pequeña empresa:

1. Asignar un porcentaje de las ventas.
2. Decidir de cuánto se puede disponer.
3. Gastar tanto como la competencia.
4. Determinar cuánto se necesita para realizar el trabajo.

Asignar un porcentaje de las ventas

A menudo el método más sencillo con el que se puede determinar cuánto se debe presupuestar para la promoción es determinar la cantidad con base en un porcentaje de las ventas. Para establecer una relación de la promoción con respecto a las ventas se deben evaluar las experiencias que la empresa ha tenido en el pasado. Por ejemplo, si a lo largo de su historia la empresa ha gastado dos por ciento de las ventas en promoción con buenos resultados, se debe presupuestar dos por ciento de las ventas proyectadas para promoción futura. Los datos secundarios sobre los promedios de la industria se pueden utilizar para comparación. En Estados Unidos una de varias fuentes que informan lo que las empresas están haciendo con sus fondos para publicidad es la revista *Advertising Age*.

Una gran desventaja de este método es la tendencia inherente a gastar más en la promoción cuando las ventas están aumentando, y menos cuando están disminuyendo. Si la promoción estimula las ventas, entonces es ilógico que cuando éstas disminuyan se reduzca el presupuesto para este fin. Lamentablemente, las nuevas empresas no tienen cifras históricas de ventas en las que puedan basar sus presupuestos para promoción.

Decidir de cuánto se puede disponer

Otro enfoque fragmentado que utilizan mucho las empresas pequeñas para presupuestar los fondos destinados a la promoción es gastar para este fin sólo lo que queda después de que se han asignado los recursos para todas las demás actividades. La decisión respecto a cuánto se gastará en promoción debe tomarse únicamente hasta que un representante de medios de difusión le venda al propietario un plan especial que esté al alcance de la empresa. Este tipo de enfoque para la asignación de recursos a la promoción debe evitarse porque ignora las metas promocionales.

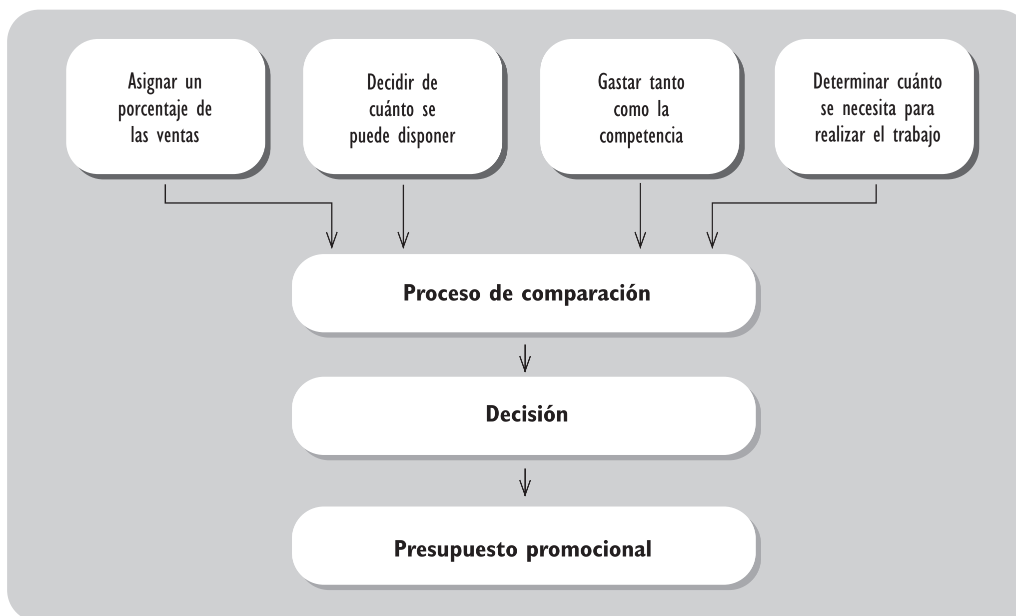
Gastar tanto como la competencia

En ocasiones una empresa pequeña prepara un presupuesto promocional con base en el análisis del presupuesto de los competidores. Al imitar los esfuerzos promocionales de sus competidores cercanos, la empresa espera llegar a los mismos clientes y, por lo menos, estará gastando tanto como la competencia. Es evidente que este método no funcionará si el competidor es una empresa grande, pero los pequeños competidores pueden utilizarlo para responder a las tácticas de promoción a corto plazo. Por desgracia este método puede dar como resultado que no sólo se imiten los éxitos de los competidores sino también sus errores.

Determinar cuánto se necesita para realizar el trabajo

El método preferido para calcular los gastos de promoción es decidir cuánto se necesitará para realizar el trabajo. Este método requiere un amplio análisis del mercado y de las metas de la empresa. Si estos cálculos son correctos, el emprendedor puede determinar la cantidad total que tendrá que gastar.

Figura 16-2 *Método de cuatro pasos para determinar un presupuesto promocional*



En muchos casos la mejor manera para que una empresa pequeña determine sus gastos de promoción es que incorpore los cuatro métodos. En otras palabras, que compare las cuatro cantidades calculadas y fije el presupuesto para promoción en algún punto entre las cantidades máximas y mínimas (vea la figura 16-2). Una vez que se ha fijado el presupuesto, el emprendedor debe decidir cuánto dinero gastará en los diversos métodos de promoción. La elección de los métodos depende de diversos factores; las empresas pequeñas con frecuencia optan por la venta personal, la cual se estudia a continuación.

3 Describir las actividades de la venta personal.

La venta personal en la pequeña empresa

Venta personal
Presentación de ventas que se entrega en un formato uno a uno.

Muchos productos requieren la **venta personal**, una promoción que se entrega en un entorno uno a uno. La venta personal incluye las actividades tanto de los vendedores internos, minoristas, mayoristas y establecimientos de servicios, como los de los representantes de ventas externos que visitan a los clientes de la empresa y a los consumidores finales. A menudo el emprendedor es el principal representante de ventas para una iniciativa de negocios.

Importancia del conocimiento del producto

La efectividad de las ventas se construye con base en el conocimiento del producto. Si un vendedor está familiarizado con las ventajas, usos y limitaciones de un producto, puede educar a los clientes al contestar bien sus preguntas y rebatir sus objeciones. La mayoría de los clientes espera que un vendedor les responda con conocimientos, se trate de una cámara fotográfica, un saco, un automóvil, una pintura, una máquina-herramienta o equipo de oficina. Los clientes rara vez son expertos en los productos que adquieren, sin embargo pueden percibir de inmediato si un vendedor conoce el producto o no. La venta personal degenera en una simple toma de pedidos cuando el vendedor no conoce el producto.

Prospección
Proceso sistemático de buscar nuevos clientes de manera continua.

La presentación de ventas

El corazón de la venta personal es la presentación de ventas a un prospecto de cliente. En el punto crucial se obtiene o se pierde un pedido. Un paso preliminar que lleva a una presentación de ventas efectiva es la **prospección**, que es el proceso sistemático.

Vivir el sueño — Desafíos empresariales



© Dorling kindersley

Todo lo que quería era un poco de respeto

Una clave para el éxito en las ventas es venderse uno mismo. Esto puede ser un pedido grande si usted es un joven emprendedor que acaba de empezar. "Es demasiado joven. ¿Qué puede saber de negocios alguien tan joven? Llámeme en unos años cuando haya crecido." Estos refranes son comunes cuando los jóvenes emprendedores con mucha energía se reúnen con sus clientes potenciales de mayor edad por primera vez.

Usted debe convencerlo de que es serio y capaz. ¿Cómo puede proyectar esta imagen, se preguntará? Primero asegúrese de ser una autoridad en su negocio y en la industria en que opera. Segundo, asegúrese de vestirse como corresponde; use ropa apropiada y actúe con profesionalismo. Todo, incluidas sus presentaciones en PowerPoint, sus tarjetas de presentación y otros materiales, debe tener una apariencia profesional también. Si le preocupa cómo resultará su presentación, practique antes. La reacción de sus amigos y consejeros de confianza puede serle útil. Tercero, confíe en que cuenta con lo necesario.

Un aire de seguridad puede disipar las inquietudes respecto a su juventud. Pregúntele a Jason Smith, de 24 años, fundador de GoSMG.com, un distribuidor de productos y programas para recabar fondos para escuelas y organizaciones. Smith se enfrentó a las inquietudes que tenían sus clientes potenciales respecto a su edad al reunirse con ellos como emprendedor universitario, pero su conocimiento, preparación y seguridad en sí mismo rápidamente disiparon todas las inquietudes. Smith ha convertido su empresa, con sede en Brea, California, en una empresa millonaria. "[La gente] puede tener dudas respecto a hacer negocios con una persona más joven, pero en cuanto hablo con ellos cara a cara, se dan cuenta de que sé exactamente qué estoy haciendo", asegura Smith.

Fuente: Nichole L. Torres, "Getting No Respect", *Entrepreneur,* febrero de 2005, p. 110.

http://www.gosmg.com

La prospección también incluye analizar si la empresa está o no en posibilidad de atender al cliente potencial.

USO DE TÉCNICAS DE PROSPECCIÓN Una de las técnicas de prospección más eficiente consiste en obtener *referencias personales.* Dichas recomendaciones vienen de amigos, clientes y otras empresas. El contacto inicial con un cliente potencial se facilita mucho cuando el vendedor puede decir: "Me lo han recomendado…"

Otra fuente de prospectos son las *referencias impersonales* de los medios, registros públicos y directorios. Los periódicos y revistas, en particular las revistas de negocios, con frecuencia permiten identificar prospectos cuando informan sobre nuevas empresas o nuevos productos. Los anuncios de bodas en un periódico pueden servir como referencia impersonal para un taller de vestidos de novia, los registros públicos de transacciones de inmuebles y permisos de construcción pueden ser referencias impersonales para, digamos, un servicio de recolección de basura, que puede encontrar prospectos de clientes entre aquellos que piensan construir casas o edificios de departamentos.

Una variación de referencias impersonales de alta tecnología puede ocurrir pronto en MySpace, el cual fue adquirido por News Corporation, propiedad de Rupert Murdoch, por 630 millones de dólares en 2005.[1] Los vendedores de anuncios de MySpace planean usar software para tamizar las páginas de perfiles de los miembros de MySpace y clasificarlas con base en la información publicada en ellas, que a menudo es muy personal. Estos vendedores crearán grupos de miembros parecidos de MySpace y ofrecerán a los anunciantes interesados el acceso a dichos grupos. La extracción de esta información ha sido el sueño de los vendedores durante mucho tiempo y pronto podría tener auge en el intento por estimular las ventas de anuncios de MySpace.

También se pueden encontrar prospectos sin referencias mediante *contactos iniciados por el comercializador*. Por ejemplo, las llamadas telefónicas o encuestas por correo ayudan a localizar prospectos. En un estudio de mercado realizado con el fin de identificar prospectos para una pequeña empresa, uno de los autores de este libro usó un cuestionario por correo, el cual formulaba preguntas técnicas sobre un servicio; concluyó con la siguiente declaración: "Si está interesado en un servicio de esta naturaleza, le rogamos marcar el espacio apropiado abajo y su nombre se agregará a la lista de correo." Este enfoque de prospección generó una serie de ejemplos para oportunidades potenciales de venta.

Por último, se pueden identificar prospectos registrando los *contactos iniciados por el cliente.* Las indagaciones que hace un cliente potencial que no terminan con una venta de todos modos pueden crear un "probable nuevo cliente". Las mueblerías pequeñas con frecuencia exigen a sus vendedores llenar una tarjeta por cada persona que visita la tienda. Estos prospectos luego son contactados de forma sistemática por teléfono o correo electrónico, y la información se actualiza de manera periódica. Las empresas que tienen sitios web pueden dar un seguimiento similar a los visitantes que han estado buscando algo en Internet.

PRÁCTICA DE LA PRESENTACIÓN DE VENTAS La práctica siempre mejora el porcentaje de éxito de un vendedor; después de todo, "la práctica hace al maestro". Antes de una presentación de ventas un vendedor debe ensayarla frente a su cónyuge, un espejo o una grabadora. Aún mejor, puede utilizar una cámara de video para grabar su práctica.

El vendedor debe estar consciente de cuáles objeciones podría tener el posible cliente respecto al producto y prepararse para manejarlas. La mayoría de las objeciones se puede clasificar por su relación con: 1) el precio, 2) el producto, 3) la oportunidad, 4) la fuente, 5) el servicio o 6) la necesidad. Aunque nada puede sustituir la experiencia real de ventas, los vendedores consideran útil la capacitación para aprender a manejar las objeciones del cliente. Un libro sobre ventas sugiere la siguiente técnica para responder a dichas objeciones.[2] Las primeras dos respuestas son apropiadas cuando un comprador potencial hace una objeción que no puede apoyar con datos; las sugerencias siguientes pueden utilizarse cuando un comprador potencial hace una objeción válida:

- *Negativa directa*. Desmienta la objeción del prospecto ofreciendo los datos que respalden el desmentido.
- *Negativa indirecta*. Exprese preocupación por la objeción del prospecto y complemente con una negativa.
- *Técnica del bumerang*. Transforme la objeción en una razón válida para comprar.
- *Método de compensación*. Admita que está de acuerdo con la objeción y luego proceda a mostrar las ventajas que la compensen.
- *Método de pasar por alto*. Reconozca la preocupación expresada por el prospecto y luego siga adelante.

CÓMO REALIZAR LA PRESENTACIÓN DE VENTAS Los vendedores deben adaptar su enfoque de ventas a las necesidades de los clientes. Una plática de ventas "enlatada" no tendrá éxito con la mayoría de los compradores. Por ejemplo, una persona que vende computadoras de escritorio debe demostrar que el equipo puede satisfacer las necesidades específicas de un cliente. De manera similar, un vendedor de lanchas debe entender los intereses especiales de los clientes y hablar su idioma. Toda objeción de ventas debe responderse de manera explícita y adecuada.

Una venta exitosa requiere varios elementos psicológicos, así como entusiasmo personal, amabilidad y persistencia. Alrededor de 20 por ciento de los vendedores obtiene hasta 80 por ciento de las ventas, porque pone en juego estos elementos a la hora de vender.

Algunos vendedores tienen técnicas de ventas especiales que aplican con gran éxito. Por ejemplo, un vendedor de automóviles ofrecía lecciones gratis a la gente que nunca había tomado un curso de manejo o que necesitaba unas cuantas lecciones más para tener confianza de aprobar el examen correspondiente. Cuando dichos clientes estaban listos para presentarse a la prueba de manejo, el vendedor los acompañaba para brindarles apoyo moral. Huelga decir que estos esfuerzos especiales fueron muy apreciados por los nuevos conductores que estaban en el mercado de los automóviles.

La manera en que usted maneja las objeciones durante una presentación de ventas también es crucial. A continuación se proporcionan algunos ejemplos de cómo Dann Ilicic, de la empresa Wow! Branding, responde a los controles potenciales para una presentación de ventas exitosa.[3]

1. *"No podemos pagar su precio."*

Respuesta de Dann: *Presentamos tres opciones de precio en nuestras propuestas. Si aún así dicen que somos demasiado caros, significa que no hemos demostrado el valor de lo que hacemos. Nada es caro si le proporciona un rendimiento mayor que el costo.*

2. *"Ustedes son demasiado pequeños."*

Respuesta de Dann: *"La otra empresa es muy grande. Ustedes son una pequeña parte del negocio de ellos; para nosotros ustedes serían enormes."*

3. *"No podemos hacerlo ahora. Regrese en un año."*

Respuesta de Dann: *"Pregunto, '¿Qué necesitan para tomar la decisión ahora? Si la respuesta es 'No tenemos dinero', les digo 'De acuerdo, ¿qué les parece si nos pagan en seis meses? Con esto se puede saber si sólo están dando evasivas.*

La buena voluntad del cliente y la venta de relaciones

Un vendedor debe ver más allá de la venta inmediata para construir la buena voluntad del cliente y crear clientes satisfechos que le sigan comprando a la empresa en el futuro. La efectividad en las ventas mejora cuando un vendedor tiene una apariencia y una personalidad agradables, y observa las reglas de etiqueta profesional en todos sus contactos con los clientes. Un vendedor también puede construir la buena voluntad al escuchar detenidamente los puntos de vista del cliente. La cortesía, la atención a los detalles y una amistad sincera ayudarán a conseguir la aceptación del cliente.

Desde luego, los altos estándares éticos son de primordial importancia para crear buena voluntad por parte del cliente. Estas normas requieren eliminar cualquier información distorsionada o exagerada del producto, y exigen un trato confidencial de los planes del cliente.

Control de costos en la venta personal

Existen métodos eficientes y derrochadores para alcanzar un volumen de ventas determinado. Por ejemplo, preparar rutas económicas para los vendedores que viajan y concertar citas antes de su llegada puede ahorrar tiempo y gastos de transporte. El costo de una visita de ventas a un cliente puede ser considerable, así que es fundamental una programación eficiente. Más aún, un vendedor de una empresa de manufactura, por ejemplo, puede contribuir a la economía de la empresa al darle preferencia a ciertos productos, con lo que brinda a la fábrica la oportunidad de tener una corrida de producción más balanceada. De modo parecido, un vendedor puede incrementar las utilidades al destacar productos que aportan un alto margen.

Desde su punto de vista: Venderse uno mismo

Sally Lifland

En una pequeña empresa de servicios, lo que usted vende es básicamente su capacidad para proporcionar o coordinar el suministro de los servicios en que se especializa. Cuando el objeto de su promoción es usted mismo, es lógico que no exista un sustituto para la venta personal, debe presentarse ante el cliente, frente a frente.

Desde luego, existe un elemento de venta personal en cada contacto que usted y sus empleados tienen con un cliente, sea éste por teléfono, correo electrónico o memorando, y es importante que tenga eso en cuenta al expresarse cuando sus diversas comunicaciones de negocios giren en torno al contenido. Pero tiene igual importancia asegurarse de encontrar tiempo con regularidad para reunirse frente a frente con sus clientes en una situación poco estructurada; en la medida de lo posible, a mí me gusta reunirme durante una buena comida o cena. Aun cuando los costos de una visita personal pueden parecer altos, en particular si sus clientes están geográficamente alejados, los beneficios pueden ser enormes. Un análisis informal puede darles tanto a usted como a sus clientes ideas acerca de cómo hacer que los proyectos futuros fluyan sin complicaciones, y la relación de comunicación que entablen puede colocarlo en primer lugar en la mente del cliente para el siguiente proyecto grande. El bono final: Es divertido, apenas puedo creer que estoy trabajando cuando viajo alrededor del país visitando a muchos clientes interesantes de la empresa durante comidas realmente deliciosas.

Programa de compensación del personal de ventas

Los esfuerzos del personal de ventas se compensan de dos maneras, económica y no económica. Un buen programa de compensación permite a sus participantes trabajar para tener derecho a ambas formas de compensación, al mismo tiempo que reconoce que los objetivos de un vendedor pueden ser diferentes a los del emprendedor. Por ejemplo, un emprendedor puede buscar recompensas no financieras que son de menor importancia para el personal de ventas.

RECOMPENSAS NO FINANCIERAS El reconocimiento personal y la satisfacción de lograr una cuota de ventas son ejemplos de recompensas no financieras que motivan al personal de ventas. Las empresas pequeñas en ocasiones colocan la fotografía del vendedor que realizó más ventas durante la semana o el mes para que todo el mundo la vea. También se entregan reconocimientos como un testimonio más permanente de los logros en ventas.

RECOMPENSAS FINANCIERAS Por lo general la compensación económica es el factor más importante para el personal de ventas. Dos planes básicos utilizados para la compensación de este tipo son las comisiones y el sueldo base. Cada plan tiene ventajas y limitaciones específicas para la pequeña empresa.

La mayoría de las empresas pequeñas prefiere usar las comisiones como compensación, porque este enfoque es sencillo y se relaciona de forma directa con la productividad. Es común que cierto porcentaje de las ventas generadas por el vendedor represente su comisión. Por ende, un plan de comisiones incorpora un fuerte incentivo para sus esfuerzos de ventas, ¡no hay venta, no hay comisión! Asimismo, con este tipo de plan los flujos de efectivo de la empresa permanecen sin cambio mientras no se efectúe una venta.

La forma de salario directo como compensación otorga más seguridad a los vendedores, porque les garantiza que percibirán ingresos, sin importar si venden o no, lo que puede reducir su motivación para vender.

El plan más atractivo para una empresa pequeña consiste en combinar las dos formas de compensación. Es práctica común estructurar planes combinados, de manera que la mayor parte de la compensación de un vendedor nuevo la constituya el sueldo, el cual se ajusta a medida que éste adquiere experiencia hasta que gane más dinero por las comisiones y menos por el sueldo.

Modalidades de publicidad para la pequeña empresa

4 Identificar las opciones de publicidad para una pequeña empresa.

Otro gasto promocional importante para la pequeña empresa es la publicidad. La **publicidad** es la presentación impersonal de una idea que se identifica con un patrocinador de negocios. En la publicidad las ideas se comunican a los consumidores por medios como la televisión, radio, revistas, periódicos, espectaculares e Internet.

Publicidad
Presentación impersonal de una idea de negocios por los medios de comunicación masiva.

Objetivos de la publicidad

Como objetivo fundamental, la publicidad trata de vender al informar, persuadir y recordar a los clientes la existencia o superioridad de los productos o servicios de una empresa. Para tener éxito debe apoyarse en la calidad del producto y en un servicio eficiente. Es importante recordar que la publicidad puede lograr que un producto tenga éxito, pero si éste es inferior en alguno de estos sentidos el éxito sólo será temporal. La publicidad se debe visualizar siempre como complemento de un buen producto y nunca como reemplazo de un mal producto.

El emprendedor debe evitar que la publicidad cree expectativas falsas respecto a su producto o servicio, ya que dichas expectativas suelen reducir la satisfacción del cliente. La publicidad suele acentuar una tendencia en la venta de un producto o línea de productos, pero rara vez tiene el poder de revertirla. En consecuencia, debe reflejar cambios en las necesidades y preferencias de los clientes.

En ocasiones la publicidad puede parecer un desperdicio de dinero; es costosa y agrega poco valor al producto. Pero la alternativa principal a la publicidad es la venta personal, que a menudo es más cara y requiere más tiempo.

Publicidad de producto
Presentación de una idea de negocios diseñada para lograr que los clientes potenciales adquieran conciencia de un producto o servicio específico y surja en ellos el deseo de poseerlo.

Publicidad institucional
Presentación de información acerca de una empresa en particular, diseñada para realzar la imagen de la empresa.

Tipos de publicidad

Los dos tipos básicos de publicidad son la publicidad de producto y la publicidad institucional. La **publicidad de producto** está diseñada para lograr que los clientes potenciales adquieran conciencia de un producto o servicio específico y surja en ellos el deseo de poseerlo. En contraste, la **publicidad institucional** transmite información respecto a la empresa propiamente dicha. Su propósito es

hacer que el público tenga conocimiento de la empresa y realce su imagen para que la publicidad de sus productos sea más creíble y efectiva. Por ejemplo, Bill Weber se preocupa de manera constante de la imagen de su empresa en la comunidad cuando trata de vender productos para puertas de cochera desde su locación en Dayton, Ohio. En su publicidad Weber recalca que la empresa tiene propietarios locales, y él participa en actos de la comunidad como parte de sus esfuerzos de construcción de imagen. "No se trata sólo de comprar anuncios en radio," comenta Weber, quien participa a menudo como locutor deportivo en los juegos de futbol americano de la escuela preparatoria local. "Nuestra empresa está conectada con la ciudad porque la gente considera que conoce a nuestra familia. Promover la imagen de una empresa de propiedad familiar ha sido un buen negocio."[4]

La mayor parte de la publicidad de la pequeña empresa se centra en el tipo de producto. Los anuncios de los pequeños minoristas destacan los productos de forma casi exclusiva, baratas de fin de semana en un supermercado, por ejemplo, o ropa deportiva que se vende sólo en una tienda para damas. Es importante observar, sin embargo, que la misma publicidad puede transmitir información tanto de productos como de instituciones. Además, una empresa suele hacer hincapié en su producto en los anuncios periodísticos, pero utilizar la publicidad institucional en las páginas amarillas del directorio telefónico. Una empresa debe basar sus decisiones respecto al tipo de publicidad en la naturaleza de su negocio, las prácticas de la industria, los medios de que dispone y sus objetivos.

Obtención de apoyo con la publicidad

La mayoría de las pequeñas empresas se basa en los conocimientos de otros para crear sus mensajes promocionales. Por fortuna, existen varias fuentes para obtener esta ayuda especializada: agencias de publicidad, proveedores, asociaciones comerciales y medios de publicidad.

Las agencias de publicidad proporcionan los servicios siguientes:

- Preparación de diseños, arte y textos para anuncios específicos y/o comerciales.
- Evaluación y recomendación de los medios publicitarios con mayor "poder de atracción".
- Evaluación de la efectividad de diferentes recursos publicitarios.
- Asesoría sobre promociones de ventas y exposición de mercancía.
- Realización de estudios de muestreo del mercado para evaluar la aceptación de un producto o determinar el potencial de ventas de un área geográfica específica.
- Entrega de información regular sobre las actividades mediante listas de correo.

Como las agencias de publicidad cobran por sus servicios, un emprendedor debe asegurarse de que el rendimiento de estos servicios sea mayor que los honorarios que pagó. Un apoyo publicitario de calidad lo puede proporcionar mejor una agencia competente. Por ejemplo, en Estados Unidos, Flowers & Partners, una firma que se especializa en atender a clientes de empresas pequeñas, ofrece un programa llamado Underdog Advertising (publicidad del más débil) para ayudar con el diseño de empaques, la planeación de medios, el desarrollo de nuevos productos y las relaciones públicas a las empresas pequeñas.[5] Desde luego, con el alto nivel de la tecnología de cómputo de que se dispone hoy en día, la creación de publicidad impresa dentro de la misma empresa se está volviendo cada vez más común en las empresas pequeñas.

Otras fuentes externas pueden ayudar a formular y poner en práctica los programas de promoción. Los proveedores a menudo brindan a sus distribuidores apoyo para exposiciones e incluso programas publicitarios completos. Las asociaciones comerciales también ofrecen ayuda útil. Además, los medios publicitarios pueden suministrar algunos de los mismos servicios que ofrece una agencia de publicidad.

Frecuencia de la publicidad

La determinación de la frecuencia con que se debe hacer publicidad es un asunto importante y muy complejo para una empresa pequeña. Es evidente que la publicidad debe hacerse en forma regular, y los intentos de estimular el interés en los productos o servicios de una empresa deben ser parte de un programa continuo de promoción. La publicidad de una sola vez, que no forma parte de un esfuerzo promocional bien planeado pierde mucha eficacia en un periodo corto. Desde luego, se puede justificar alguna publicidad no continua, como la publicidad que prepara a los consumidores para la aceptación de un nuevo producto. Dicha publicidad puede utilizarse también para sugerir nuevos usos de productos ya establecidos a los clientes, o para promover ventas especiales. La decisión sobre la frecuencia de la publicidad debe tomar en cuenta múltiples factores, tanto objetivos como subjetivos, y un emprendedor sensato hará bien en buscar asesoría profesional.

Dónde anunciarse

La mayoría de las empresas pequeñas limita su publicidad, ya sea al ámbito geográfico o por tipo de clientes. Los medios de publicidad deben alcanzar, pero nunca rebasar el mercado meta presente o al cual desean dirigirse. Entre los muchos medios disponibles, un pequeño empresario debe elegir aquellos que le signifiquen el mayor rendimiento por su presupuesto publicitario.

La combinación más apropiada de medios publicitarios depende del tipo de empresa y sus circunstancias actuales. Por ejemplo, una empresa de bienes raíces puede confiar en forma casi exclusiva en los anuncios clasificados en el periódico local, complementados por la publicidad institucional en las páginas amarillas del directorio telefónico. Una compañía de transportes y almacenamiento puede usar una combinación de publicidad por radio, espectaculares y directorio telefónico para alcanzar a personas que piensan mudar mobiliario doméstico. Un pequeño fabricante de juguetes puede darle mayor importancia a los anuncios por televisión y a participar en ferias comerciales. Una tienda minorista local puede concentrarse en anuncios en el periódico local. La elección de medios debe basarse no sólo en la tradición sino también en una evaluación cuidadosa de los diversos métodos disponibles para cubrir el mercado específico de una empresa.

Una buena forma de construir una mezcla de medios es hablar con representantes de cada medio. Una empresa pequeña suele encontrar que estos representantes están dispuestos a recomendar una diversidad de medios, no sólo los que representan. Antes de reunirse con estos representantes, el emprendedor debe investigar los puntos fuertes y débiles de cada medio. En la figura 16-3 se resumen datos importantes de algunos medios de publicidad tradicionales. Estudie con cuidado esta información, observando las ventajas y desventajas de cada medio.

El tipo de promoción más novedoso que se incluye en la figura 16-3 es Internet. Como la variedad de opciones de publicidad que ofrece Internet pueden resultarle menos conocidas que aquellas asociadas con los medios más tradicionales, la publicidad en Internet se examina por separado en la sección siguiente.

Figura 16-3 *Ventajas y desventajas de los principales medios de publicidad*

Medio	Ventajas	Desventajas
Periódicos	Selectividad geográfica y flexibilidad, compromisos a corto plazo del anunciante, valor de noticia e inmediatez, lectores todo el año, alta cobertura del mercado individual, disponibilidad de publicidad cooperativa y enlaces locales, tiempo de entrega corto	Poca selectividad demográfica, capacidades de color limitadas, bajo índice de circulación, puede ser caro
Revistas	Buena reproducción, en especial a color, selectividad demográfica, selectividad regional, selectividad en el mercado local, vida publicitaria más o menos larga, alto índice de circulación	Compromisos a largo plazo del anunciante, construcción lenta de la audiencia, capacidades de demostración limitadas, sin urgencia, tiempo de entrega largo
Radio	Bajo costo, inmediatez del mensaje, puede programarse con poco tiempo de anticipación, más o menos sin cambios de temporada en la audiencia, altamente portátil, compromisos del anunciante a corto plazo, carga adicional de diversión	No hay tratamiento visual, baja duración publicitaria del mensaje, requiere alta frecuencia para generar la comprensión y retención, distracciones por los sonidos del entorno, desorden comercial
Televisión	Capacidad para llegar a una audiencia amplia y diversa, bajo costo por millar, oportunidades creativas para la demostración, inmediatez de los mensajes, carga adicional de diversión, selectividad demográfica en las estaciones por cable	Corta duración de los mensajes, cierto escepticismo de los consumidores sobre las afirmaciones, alto costo de campañas, poca selectividad demográfica en estaciones de redes, compromisos a largo plazo del anunciante, se requiere tiempo de entrega largo para producción, desorden comercial
Medios exteriores	Repetición, costo moderado, flexibilidad, selectividad geográfica	Mensaje corto, falta de selectividad demográfica, alto nivel de “ruido” que distrae a la audiencia
Internet	Medio de rápido crecimiento, capacidad para llegar a una audiencia objetivo reducida, se requiere un tiempo de entrega relativamente corto para crear publicidad basada en Internet, costo moderado	Dificultad para medir la efectividad de los anuncios y el rendimiento sobre la inversión, la exposición de los anuncios se basa en banners donde se hace clic, no todos los clientes tienen acceso a Internet

Fuente: Charles W. Lamb, Jr., Joseph F. Hair, Jr. y Carl McDaniel, *Marketing,* 9a. ed. (Cincinnati: South-Western, 2008), p. 475.

Publicidad en Internet

Internet ofrece un medio completamente nuevo en el que las empresas pequeñas se pueden anunciar. Gracias a sus gráficos a color, intercambios de información bilaterales, transmisión de video y disponibilidad las 24 horas, la publicidad en línea está desafiando a los medios tradicionales por los presupuestos para promoción. La publicidad en Internet permite que los anunciantes alcancen a una gran cantidad de compradores globales de manera oportuna, a menor costo y con más eficacia que muchas otras formas de publicidad.

Anunciantes de todo tipo se han congregado en Internet, esperando (con toda razón) que la supercarretera de la información sea el siguiente gran medio masivo. La mayoría de las empresas grandes y más y más empresas pequeñas están utilizando esta tecnología. Los métodos básicos de promoción en Internet son: 1) anuncios en banners y pop-ups, 2) correo electrónico, 3) patrocinios y vínculos, y 4) sitios web corporativos.

ANUNCIOS DE BANNER Y POP-UP Los **banners** son anuncios que aparecen en una página web, la mayoría de las veces en forma de tiras rectangulares en movimiento. En contraste, los **anuncios pop-up** se abren de manera inesperada como una ventana, pero sin movimiento. Cuando los usuarios responden con un clic a un anuncio se enlazan automáticamente al sitio que vende el producto. Los dos tipos de anuncios, banners y pop-ups, pueden colocarse en motores de búsqueda o en páginas web relacionadas.

Anuncios de banners
Anuncios que aparecen en una página web, con mayor frecuencia como tiras rectangulares en movimiento.

Anuncios pop-up
Anuncios que irrumpen de forma inesperada en la pantalla de la computadora.

Este tipo de publicidad suele utilizar un programa asociado por medio del cual un sitio web exhibe un anuncio en un banner o un enlace hacia otra empresa a cambio de una comisión sobre las ventas generadas por el envío de usuarios al sitio web del patrocinador. Los programas asociados tienen mucho éxito entre los minoristas que venden en Internet, uno de los más lucrativos es eBay, cuyo éxito se debe principalmente a la gran cantidad de usuarios que visitan su página cada día. Los millones de artículos que se venden a cualquier hora en eBay proporcionan numerosas oportunidades de publicidad para sus socios. eBay paga a sus socios una comisión no sólo sobre las ventas generadas por los usuarios que éstos envían sino también por cada usuario ya registrado en eBay que envían de regreso a eBay y sobre cada oferta y transacción de compra calificada.

Estas comisiones han permitido a muchos socios obtener excelentes beneficios de su relación con eBay. De los alrededor de 10 000 socios del programa eBay, los 50 principales generan más de 1 millón de dólares al año en comisiones. Los socios puede elegir entre una selección de banners, botones y logos de eBay para exhibir en sus sitios web. Un archivo cookie que identifica al socio se adjunta a todos los usuarios que se envían a eBay. También se pueden añadir listas en tiempo real a los sitios. Por ejemplo, si su sitio web reseña novedades discográficas, puede proporcionar listas actualizadas de los CD que se venden en eBay.[6]

Los pop-up que comparan precios son una forma eficaz de atraer a los usuarios de sitios web de la competencia. Así es cómo funciona: cuando un comprador que está explorando una tienda en línea hace clic en un producto específico, el software de comparación de precios genera un pop-up con vínculos a otros vendedores que ofrecen el mismo artículo a un precio más bajo. Este software funciona de un modo muy parecido a un sitio web buscador de ofertas como Shopping.com, pero ofrece precios competitivos en cualquier parte de la Web que compren los consumidores. El software de comparación de precios ayudó a Steve Hafner, fundador del sitio web de viajes Kayak.com, a competir con gigantes en línea como Expedia y Travelocity. Las palabras clave en Google y los banners en sitios web de viajes no estaban funcionando para Hafner, pero en cuanto empezó a utilizar sus anuncios de comparación de precios pudo ver resultados. Los anuncios generaban una tasa de acceso mediante clic de 8 a 10 por ciento, en comparación con el 1 por ciento de sus anuncios en motores de búsqueda. Lo mejor de todo fue que era 50 por ciento más probable que los compradores que hacían clic en los nuevos anuncios reservaran un viaje que aquellos usuarios que llegaban al sitio por medio de anuncios en banners o motores de búsqueda.[7]

PROMOCIÓN DIRECTA POR CORREO ELECTRÓNICO La **promoción por correo electrónico**, en la que se utiliza el correo electrónico para entregar el mensaje de una empresa, ofrece una forma de bajo costo para ubicar con exactitud a los clientes y alcanzar tasas de respuesta más altas que con los anuncios en banners. Sin embargo, conforme más y más negocios utilizan el correo electrónico para este propósito, los buzones de los clientes se saturan, y los usuarios rehúsan abrir algunos mensajes de correo electrónico por temor a los virus de computadora.

Promoción por correo electrónico
Publicidad que se entrega por medio del correo electrónico.

A pesar de sus limitaciones, las promociones por correo electrónico pueden ser muy eficaces. Larry y Charlene Woodward manejan su librería Dogwise en Wenatchee, Washington. Cuando se publican nuevos libros Dogwise envía un correo electrónico personalizado a la gente que ya ha comprado libros sobre temas similares. “A los clientes les encanta, y vendemos muchos libros cada vez que enviamos un lote de mensajes por correo electrónico,” afirma Larry. Antes de utilizar el correo electrónico para promover nuevos libros la empresa enviaba tarjetas postales a sus clientes.[8]

Como el volumen de mensajes de correo electrónico no solicitados (mejor conocido como *spam*) coloca a muchos clientes en contra de este tipo de publicidad, han surgido dos obstáculos para la promoción por correo electrónico. Primero, en Estados Unidos el Congreso promulgó la Can-Spam Act de 2003, que entró en vigor el 1 de enero de 2004, y definió estándares respecto al uso del correo electrónico comercial que no cumpla con las normas de la Federal Trade Com mission (FTC).[9] Segundo, el software antispam, que también bloquea los correos electrónicos legítimos, se popularizó. En 2003, Bill Broadbent, cofundador y director general de T-ShirtKing.com, con sede en Emeryville, California, enviaba un boletín semanal por correo electrónico a más de 300,000 personas que habían solicitado el boletín en el sitio web de la empresa. A pesar de que los clientes querían recibir el boletín, el software antispam lo enviaba a los buzones de *spam* y muchos destinatarios nunca lo leían.[10] No hay duda de que el software antispam ha transformado el potencial de las campañas de correo electrónico.

Patrocinio en la Web
Tipo de publicidad en que una empresa paga a otra por el derecho de formar parte de la página web de la organización.

Vínculo
Tipo de acuerdo de publicidad en que una empresa paga a otra para que incluya un enlace que permita el acceso mediante un clic a su sitio.

PATROCINIOS Y VÍNCULOS En el **patrocinio en la Web** una empresa paga por formar parte de la página web de otra organización. Cuando la página web incluye un enlace que permite acceso mediante un clic al sitio de la empresa que paga, se dice que existe un **vínculo**. La investigación muestra que un gran número de compras en línea se originan en los enlaces. Por desgracia, para muchas empresas que eligen la publicidad por medio del patrocinio en la Web, el software de bloqueo de empresas, como WebWasher, evita que los anuncios aparezcan en la página web del usuario.[11]

SITIOS WEB CORPORATIVOS La cuarta forma de publicidad en la Web implica un compromiso más serio para una empresa pequeña, tener un sitio web corporativo. Se deben tomar numerosas decisiones antes de iniciar un sitio. Hay tres tareas fundamentales para iniciar un sitio corporativo que se relacionan con el éxito promocional del mismo: 1) la creación y registro del nombre del sitio, 2) la construcción de un sitio amigable para el usuario y 3) la promoción del sitio.

Creación y registro del nombre del sitio El Sistema de Nombres de Dominio (DNS, por sus siglas en inglés) permite que los usuarios encuentren una forma de navegar por Internet. La elección del mejor nombre de dominio para el sitio corporativo es una decisión promocional importante y, contrario a la opinión general, todavía hay muchos nombres de dominio para nombres de sitios web disponibles. Los nombres de dominio pueden tener hasta 63 caracteres que anteceden a la designación del dominio. Las tres designaciones de dominio más populares son .com, .net y org.[12]

Como el nombre de dominio da su identidad en línea a una empresa pequeña es aconsejable seleccionar un nombre descriptivo y atrayente. Desde luego, algunos de los nombres más cortos y creativos ya se han asignado. Pero al igual que los bienes raíces, los nombres de los sitios web pueden comprarse y venderse. En el primer mes de 2007 se vendieron 10 nombres de dominio por 35,000 dólares o más. En noveno lugar, el nombre de dominio Frisbee.com se vendió por $35,000; en sexto lugar estaba Joystick.com, se vendió en $65,250 y en primer lugar, Sportsbook. mobi, vendido por $129,000.[13]

Una vez elegido el nombre deseado, se debe verificar su disponibilidad y luego registrarlo. La Corporación de Internet para Nombres y Números Asignados (ICANN, por sus siglas en inglés) es una organización sin fines de lucro que en la actualidad supervisa a Internet en general. Sin embargo, la ICANN no registra nombres, el registro debe efectuarse por medio de una empresa llamada InterNic, una marca de servicio registrada del Departamento de Comercio de Estados Unidos, la cual ofrece un directorio de registradores acreditados que lista a los registradores de dominio acreditados en ICANN, como NameSecure. Varios registradores de dominio permiten una búsqueda en Internet para ver si un nombre propuesto ya fue asignado.

Construcción de un sitio web amigable para el usuario La primera impresión es fundamental, y un diseño web de alta calidad da a una empresa pequeña de comercio electrónico la oportunidad de causar una buena primera impresión a cada visitante. Los aspectos técnicos de desarrollo de un sitio web están más allá del alcance de este capítulo. Por fortuna, hay muchos especialistas técnicos que pueden ayudar a diseñar y construir un sitio. Nuestro propósito aquí es sólo ofrecer algunos consejos útiles para el diseño de un sitio web. En la figura 16-4 se dan 10 consejos de diseño para sitios web de comercio electrónico.

Hay muchas razones por las cuales los sitios web pierden clientes. Uno de los problemas más frecuentes es que la descarga de sus páginas es lenta. Los compradores en línea son un grupo inestable, que se ahuyenta con la más ligera incomodidad. Si su empresa realiza una cantidad considerable de negocios en línea, un sitio web lento se traduce en pérdida de ventas e ingresos. La pérdida de ingresos puede ser directa, por ventas perdidas si vende en línea, o indirecta, pérdida de la confianza de los clientes si proporciona soluciones basadas en la web a los clientes. Entre más importante sea un sitio web para su empresa, menos puede darse el lujo de que el usuario experimente lentitud o, peor aún, inactividad.[14]

Vivir el sueño — Utilización de Internet

Si el zapato le queda, póngaselo

A veces los emprendedores deciden imitar las tácticas de marketing utilizadas por las empresas grandes si consideran que las ideas funcionarán bien para su pequeña empresa. Eso fue lo que hizo Scott Savitz cuando en 2000 lanzó la iniciativa de negocios de calzado en línea Shoebuy.com, con sede en Boston.

Amazon.com y otros comercializadores en línea han experimentado con la oferta de entrega gratuita desde los primeros días de Internet, y parece funcionarles. Varias empresas importantes dedicadas a la investigación de Internet coinciden en que las ofertas de entrega gratuita por parte de las empresas basadas en Internet fomentan que sus clientes llenen sus carritos en línea más que si no lo hicieran.

Savitz, de 37 años, es presidente, director general y fundador de Shoebuy.com; según afirma, "Decidimos que no queríamos entrar en este negocio si no podíamos vender un producto que ofreciera entrega gratuita, porque pensamos que era parte de la propuesta de valor en su conjunto." La entrega gratuita estimula a los compradores a asumir un poco más de riesgo; en el caso de Shoebuy.com terminan comprando varios pares de zapatos porque saben que la mercancía les será entregada sin ningún costo.

Shoebuy.com es capaz de hacer esta oferta promocional debido a que no tiene que pagar a vendedores ni mantener espacios de almacenamiento. Trabaja en persona con los fabricantes, los cuales envían los productos directamente al cliente. Otros beneficios que Shoebuy.com ofrece a los compradores como promoción son que no se cobran impuestos sobre las ventas, las devoluciones e intercambios son gratuitos, la garantía de precio es de 110 por ciento y una garantía de compra de 100 por ciento cuando se efectúa la venta.

Actualmente, Shoebuy recibe más de 4 millones de visitas a su sitio web cada mes, y 60 por ciento de las ventas de Shoebuy.com proviene de ventas repetidas. La publicidad de boca en boca es vital para la empresa. "Es la manera más significativa de llevar afluencia al sitio," asegura Savitz.

Shoebuy se clasifica como uno de los principales proveedores de servicio al cliente en Internet y representa más de 400 marcas de calzado y 3,000 millones de dólares en inventario accesible. El envío gratuito, tanto para la entrega como para devoluciones, es la promoción en línea más importante de la empresa.

Fuentes: Conversación personal con Scott Savitz, 2 de febrero de 2007; Melissa Campanelli, "Shipping Out", *Entrepreneur*, junio de 2003, pp. 42-44, y http://www.shoebuy.com/sb/contact/press.jsp, acceso: 10 de abril de 2004.

http://www.shoebuy.com

Créalo o no, los estudios muestran que la primera vez que los usuarios visitan su sitio web deciden en tan sólo 10 segundos si permanecen allí o no. Los emprendedores web no pueden darse el lujo de despilfarrar ninguno de estos preciosos segundos con descargas lentas. Siempre que sea posible, reduzca el número y el tamaño de los archivos en sus páginas web. Entre más archivos contiene una página y más grandes son, más tiempo tardarán en cargarse.[15]

De forma similar, los sitios web fracasan si no satisfacen las necesidades de información de los visitantes. A menudo esto sucede porque los diseñadores buscan en el interior de la empresa las ideas de diseño para el sitio, en lugar de buscarlas fuera para detectar las necesidades del cliente.

Promoción del sitio web ¿Cómo se enteran los clientes de la existencia de un sitio web? Usted tiene qué informarles, y hay muchas formas de hacerlo. Se puede promover una dirección electrónica tanto entre los clientes actuales como entre los potenciales al incluir el URL en las promociones impresas, tarjetas de presentación, membretes y empaques. También se pueden diseñar campañas especiales de correo directo y radio para este propósito, así como promover un sitio colocando anuncios en banners en otros sitios web, donde un clic rápido envía a los usuarios al sitio anunciado. La ventaja de los anuncios de banner es que se colocan frente a millares de visitantes a otros sitios web. Los pagos de publicidad se suelen basar en el número de personas que en realidad hacen clic en el banner.

Figura **16-4** *Consejos para el diseño de sitios web*

Consejo 1. Facilite la compra
Este consejo puede parecer vago y ambiguo, pero en realidad es la recomendación más importante. Colóquese en el lugar de su cliente y pruebe sus diseños. Identifique cuestiones que podrían evitar que los usuarios realizaran una compra. Formúlese preguntas como:

- ¿Cuántas páginas y clics son necesarios para poder efectuar una compra?
- ¿Cuánta información tienen que proporcionar los usuarios al principio, en comparación con la que necesitan proporcionar al hacer una segunda compra?
- ¿Se puede efectuar una adquisición directamente desde la página principal?
- ¿El sitio ofrece instrucciones claras sobre cómo almacenar los artículos seleccionados antes de terminar una transacción?
- ¿Qué tan bien se comunica el sitio con un usuario?
- ¿El sitio reconoce las acciones del usuario y le aporta una retroalimentación clara y concisa, conforme el usuario avanza por el proceso de adquisición?
- ¿Los usuarios pueden acumular múltiples artículos antes de pagar?

Consejo 2. Cause una buena primera impresión
La página principal del comercio electrónico debe causar una buena primera impresión. Es aquí donde los usuarios aterrizan en su empresa y se convencen de comenzar a comprar. Primero, y antes que todo, es importante hacer un buen manejo de la marca de su tienda. Después es importante ofrecer una clara definición visual de las categorías o departamentos de la tienda. Esto se puede lograr mediante etiquetas o en la barra de navegación.

Consejo 3. Reduzca al mínimo las distracciones: la publicidad no siempre es necesaria
Usted puede optar por no incluir anuncios en la página principal o en otros lugares a lo largo del proceso de compra. Recuerde que el objetivo de su página principal es alentar las compras y adquisiciones. Usted no desea desanimar o perder usuarios motivándolos a hacer clic en la publicidad de otra empresa.

Consejo 4. Hágalo personal
¿Busca una forma de establecer una fuerte empatía con sus compradores? Brinde personalización al usuario después de que se registre como comprador o miembro. Use esta información para ofrecer un saludo personalizado en la página principal o en diversas páginas departamentales. *Bienvenida, Najia, disfruta tu experiencia de compra.* Tenga un lugar restringido que requiera contraseña, donde cada usuario pueda verificar sus compras anteriores, la situación de sus pedidos, las listas de cosas que desea, los certificados de regalo y así por el estilo.

Consejo 5. Evite instrucciones largas
Si se requieren instrucciones largas para utilizar el sitio o efectuar una compra ¡es tiempo de rediseñarlas! Para realizar una adquisición rápida un usuario necesita instrucciones mínimas o ninguna. La mayoría de los usuarios no leerá instrucciones largas y puede retirarse confundida.

Consejo 6. Ofrezca pistas visuales para la ubicación
En el caso de tiendas que tienen múltiples departamentos es importante crear un sentimiento de cambio de ubicación. Esto se puede lograr al cambiar los colores de la barra de navegación o en la página de fondo, y ofrecer diferentes títulos con texto o gráficas.

Consejo 7. Muestre sus productos
De ser posible, inserte fotografías de productos individuales. Procese las fotografías en tres tamaños: reducido, mediano y grande. Una fotografía reducida es más adecuada para una lista de varios productos. Para un producto individual incluya una imagen de tamaño mediano, y la posibilidad de hacer clic para ver la versión grande del producto. La vista grande no es necesaria, pero vale la pena considerarla si su producto tiene detalles que no se aprecian en las fotografías mediana y pequeña.

Cuanto más detalles pueda dar de su producto, tanto mejor. Si usted tiene una página con un texto largo acerca de un producto, asegúrese de brindar la opción de compra o de agregar el producto a su canasta o carrito, tanto al inicio como al final del texto.

Consejo 8. Estimule las compras espontáneas
Esto se puede lograr de diversas maneras. Si se menciona un producto en la página principal, coloque imágenes y detalles del mismo, su precio de venta y un enlace directo para adquirir el producto. En un reportaje o nota informativa incluya enlaces directos para la adquisición de los productos que se mencionen. O en la columna lateral, donde se acostumbra incluir los anuncios de otras empresas, genere anuncios íntimos, enfocados a sus productos, con un enlace directo para comprar los artículos que aparecen en los anuncios.

Consejo 9. Alterne los colores de fondo en listas largas
Un buen truco visual es facilitar la lectura de una larga lista de artículos alternando fondos de color claro para cada fila o artículo. Usted puede ver un ejemplo de esto si busca el nombre de un autor en http://barnesandnoble.com. Los resultados de la búsqueda aparecen en pantalla con un fondo en que se alternan los colores gris y blanco.

Consejo 10. Permita que los usuarios acumulen artículos
Tenga una canasta de compras o un lugar donde puedan revisar su compra antes de pagarla. ¡Nunca haga que el usuario tenga que llenar largos formatos de pago, envío y otras, más de una vez en una transacción! Al nivel de cada producto provea un enlace para ir directamente a la página de pago, y otro para agregar ese producto a la canasta de compras mientras sigue comprando.

Una característica de la acumulación de artículos que está adquiriendo popularidad es la lista de deseos. Esta característica es similar a las canastas o carritos de compra, pero no conduce directamente a la compra. Imagínelo como un lugar para almacenar artículos cuando usted está de compras. Tal vez cuando los artículos que contiene su lista de deseos se pongan en barata, el sitio pueda notificarle.

Fuente: Nadja Vol Ochs, "Easy-to-Buy E-Commerce Site Design Tips", http://www.microsoft.com/technet/prodtechnol/sscomm/reskit/sitedes.mspx, acceso: 13 de julio de 2007.

Tal vez el enfoque más directo para la promoción de un sitio web es cerciorarse de que el sitio aparezca en los motores de búsqueda de Internet. Los motores de búsqueda son bases de datos, disponibles en Internet, que permiten a los usuarios encontrar sitios web a partir de palabras clave incluidas en las páginas del sitio. Si un motor de búsqueda popular no exhibe el sitio de una empresa en su lista de resultados de búsqueda, muchos posibles visitantes sin duda no lo encontrarán. El registro de un sitio en un motor de búsqueda es gratis. Sin embargo, para obtener una posición al inicio de un listado de búsqueda, o cerca, es posible que deba pagar. Por ejemplo, Mark Kini, de Boston Chauffeur, gastó unos 60 000 dólares en 2002 en la compra de palabras clave y una buena posición en los motores de búsqueda para su servicio de limusinas. Esto parecería una gran cantidad de dinero para promover a una empresa de 18 personas, pero ha sido eficaz. Cualquiera que teclee una frase como "Boston limo service" en un motor de búsqueda obtendrá un anuncio donde puede hacer clic para llegar al negocio de Kini.[16]

La *optimización de motores de búsqueda* (SEO, por sus siglas en inglés) es el proceso de aumentar el volumen y la calidad del tráfico en un sitio web en particular. Cuanto más pronto presente a su pequeña empresa en los resultados de los motores de búsqueda (es decir, más alto califique), a más visitantes atraerá. Un objetivo importante es hacer que su sitio web sea lo más compatible posible con los motores de búsqueda.

Es evidente que el sitio web de una empresa pequeña debe incluir palabras clave que pueda usar alguien que busca ese tema particular. Muchas empresas tratan de llegar a la cima de los resultados de un motor de búsqueda diseñando sus sitios de modo que se ajusten al índice de clasificación de ese buscador. Si no lo hacen, pueden dañar a su empresa. Por ejemplo, después de que Google modificó la forma en que clasificaba los sitios en su índice, el sitio Unforgettable Honeymoon, de Renee Duane, con sede en Portland, Oregon, casi desapareció de las búsquedas. Su negocio, que ofrecía paquetes de luna de miel, resintió el efecto. "Solíamos recibir mensajes de correo electrónico y llamadas todos los días de gente que nos encontraba en Google. Eso se acabó por completo," explica Duane.[17] El contenido específico también es importante; por ejemplo, la inclusión de marcas con sus descripciones puede mejorar su posición.

Hay varias formas de dar de alta un sitio web en los motores de búsqueda. La figura 16-5 contiene una descripción de opciones para dar de alta un sitio.

Figura 16-5 *Opciones para que su sitio web aparezca en la lista de los motores de búsqueda*

1. Uso de un servicio gratuito de alta
En lo fundamental, los servicios gratuitos de presentación ofrecen desplegar su sitio web hasta en 500 de los principales motores de búsqueda. Y aunque eso pudiera parecerle una gran cantidad al propietario de un sitio sin experiencia al respecto, la verdad es que el uso de un servicio gratuito de alta le costará tránsito y ventas. Cada motor de búsqueda tiene un "libro de reglas" diferente para decidir dónde clasificar a su sitio web. Puesto que los servicios gratuitos de alta despliegan la misma información en cada motor de búsqueda, no contribuyen en nada a lograr una posición en los primeros lugares para su empresa.

2. Uso de un servicio de alta automatizado de bajo costo
Los servicios de alta automatizados de bajo costo ofrecen dar de alta su sitio en más de 900 buscadores por una cuota mínima (por lo común de entre 40 y 80 dólares). De manera similar a los servicios de alta gratuitos, los servicios de alta automatizados dan de alta la misma información en TODOS los motores de búsqueda de forma automática. De nueva cuenta, su sitio se está dando de alta en múltiples motores de búsqueda sin optimizarlo para que satisfaga sus requerimientos individuales.

3. Hágalo usted mismo presentando de forma manual su sitio web a motores de búsqueda individuales
Ésta es una de las mejores formas de presentar su sitio web a los motores de búsqueda. Visite cada buscador por separado, y presente en forma manual la información de cada sitio web que desea que se liste. Una desventaja de presentar su sitio web de esta manera es que puede requerir mucho tiempo y esfuerzo. Otra es que no puede contar con profesionales que lo ayuden.

4. Uso de un consultor profesional en motores de búsqueda
Los consultores en motores de búsqueda lo enseñarán y trabajarán con usted para maximizar la exposición de su sitio en cada buscador. Ellos conocen los trucos y técnicas más recientes para asegurarle un sitio en la cima y le mostrarán con exactitud lo que necesita saber para optimizar su sitio y obtener la mejor clasificación posible.

5. Uso de software para dar de alta un sitio
La mayor parte del software existente hace lo mismo que hacen los servicios automatizados de alta gratuitos y de bajo costo: dar de alta la misma información en todos los motores de búsqueda, por lo que su sitio nunca estará optimizado ni logrará asegurar el lugar importante que necesita.

Consideraciones finales. Sin importar la forma en que decida dar de alta su sitio web en los motores de búsqueda, tómese su tiempo. No entre de forma apresurada y cometa errores que puedan destruir sus oportunidades de obtener uno de los primeros lugares. ¡Recuerde que los motores de búsqueda reciben miles de solicitudes todos los días de gente que desea hacer cambios a su listado!

Fuente: Adaptado del sitio web de Internet Marketing Center http://www.marketingtips.com/newsletters/search-engines/search-engine-strategies.htm, acceso: 13 de julio de 2007.

5 Analizar el uso de las herramientas de promoción de ventas.

Promoción de ventas Término incluyente que engloba todas las técnicas de promoción que no se refieren a la venta personal o a la publicidad.

Herramientas de promoción de ventas

La promoción de ventas sirve como inductor para comprar cierto producto, al mismo tiempo que suele ofrecer valor a los posibles clientes. Por lo general, la **promoción de ventas** incluye cualquier técnica promocional, excepto la venta personal y la publicidad, que estimule la adquisición de un bien o servicio particular.

La promoción de ventas rara vez debe abarcar todos los esfuerzos de promoción de una empresa pequeña. En general, se debe usar en combinación con las ventas y la publicidad. Las herramientas de promoción de ventas más conocidas incluyen los artículos publicitarios, concursos, premios, exhibiciones en ferias comerciales y en puntos de venta, mercancía gratuita, publicidad no pagada, muestras y cupones. Por ejemplo, Dan Banfe, director general de la compañía proveedora de tierra, abono y paja para viveros, Banfe Products, Inc., con sede en Westville, Nueva Jersey, utiliza un programa de incentivos para promover los productos de su empresa. Banfe invita a su personal de ventas y clientes leales a una semana de vacaciones gratuitas en lugares exóticos, como Cancún y Curazao, cuando obtienen un cierto nivel de puntos, con base en el volumen de pedidos. A los clientes más pequeños, que no tienen esperanzas de alcanzar los puntos necesarios, Banfe les ofrece el sorteo anual de un viaje gratis.[18]

El alcance de este libro no permite analizar la amplia variedad de herramientas de promoción para la pequeña empresa. Sin embargo, se explorarán de manera breve los artículos promocionales, las exhibiciones en ferias comerciales y la publicidad no pagada.

Vivir el sueño — Desafíos empresariales



© R. Alcorn/SWPCO

Marketing a partir de la experiencia

Brendan Synott pregunta con regularidad a sus clientes potenciales "¿Quiere usted obtener Bear Naked?" Las preguntas como ésta están diseñadas para promocionar la experiencia de marca buscada para la línea de productos de granola y para desayuno Bear Naked de Synott y la cofundadora Kelly Flatley. Los productos Bear Naked son naturales, incluidas la avena, las frutas secas, nueces y miel. Hay varias maneras de comer Bear Naked: mezclada con yogurt, con leche, solo (sacado de la bolsa) o preparado en panecillos, galletas o postres.

La entrega de muestras ha jugado un papel importante en el éxito de Bear Naked. Muy al principio, Synott y Flatley llevaron granola Bear Naked, junto con leche y yogurt, cuando quisieron convencer al minorista Stew Leonard's de que se vendiera el producto. A Stew Leonard Jr. le gustó tanto que ordenó sin demora 50 bolsas. Hoy, la entrega de muestras sigue siendo una parte importante de la estrategia de crecimiento de Bear Naked. Synott y Flatley participaron con frecuencia en eventos comunitarios y de minoristas y lograron una retroalimentación valiosa respecto a sus productos. Un concurso de fotografías que se enfocan en los clientes que consumen productos Bear Naked en sus viajes por el mundo es una característica de su página web.

Su enfoque de marketing parece estar funcionando. Los productos Bear Naked se venden en más de 11,000 tiendas en Estados Unidos y en 2006 se hornearon a mano 5,000,000 de libras de granola Bear Naked.

Fuentes: Gwen Morgan, "Be the Brand", Entrepreneur.com, febrero de 2007, y http://www.bearnaked.com, acceso: 2 de febrero de 2007.

http://www.bearnaked.com

Artículos promocionales

El artículo promocional más utilizado es el calendario. Otros artículos recurrentes son los bolígrafos, llaveros, tarros y camisas. Casi cualquier artículo se puede usar como vehículo promocional, siempre que lleve impreso el nombre de la empresa u otro lema que lo identifique.

Las características distintivas de los artículos promocionales son su naturaleza permanente y su valor tangible. A estos artículos se les conoce como el "medio duradero". Como productos funcionales tienen algún valor para los destinatarios. Estos artículos se pueden usar para promover de forma directa un producto o crear buena voluntad hacia una empresa; son excelentes recordatorios de la existencia de la misma.

Por último, los artículos promocionales son personales. Se distribuyen de forma directa al cliente; su uso puede ser personal y tienen un mensaje que tambien lo es. Una empresa pequeña debe conservar su imagen distintiva, y los emprendedores a menudo usan estos artículos para lograr este objetivo. Puede encontrar más información sobre esta clase de artículos en el sitio web de Promotional Products Association International en http://www.ppa.org.

Exhibiciones en ferias comerciales

Es frecuente que la publicidad no pueda sustituir a las experiencias de prueba de un producto, y el sitio de negocios de un cliente no siempre es el mejor ambiente para la demostración de un producto. Las exhibiciones en ferias comerciales permiten a los clientes potenciales tener una experiencia práctica con un producto.

Las exhibiciones en ferias comerciales tienen un valor especial para los fabricantes. El mayor beneficio de estas exhibiciones es el ahorro potencial en costos respecto de la venta personal. Los grupos de ferias comerciales dicen que el costo de las exhibiciones es menor a un cuarto del costo de las visitas de ventas. Muchos pequeños fabricantes están de acuerdo en que las exhibiciones son más eficientes en costos que la publicidad. Un sitio web dedicado a las tácticas de marketing lista algunos consejos útiles respecto de las ferias comerciales.[19]

- *Verifique la historia de la feria comercial.* ¿Atrae grandes multitudes? ¿Se promoverá de forma adecuada para sus clientes potenciales?
- *Prepare una exposición de aspecto profesional*. No se necesita tener el stand más grande y llamativo en el piso de la feria comercial para atraer a los espectadores. Pero los anuncios, las fotografías de sus productos y otros elementos relacionados con la empresa que se usen en la exposición deben tener una apariencia profesional.
- *Tenga disponible una cantidad suficiente de folletos e información.* Disponga de bastantes folletos o volantes preparados de manera profesional para su distribución mucho antes de que empiece la feria.
- *Asegúrese de tener un buen producto.* Si su producto no funciona, o no funciona correctamente, perderá más clientes de los que podría ganar.
- *Haga promoción antes de la feria.* Para conseguir la mayor afluencia hacia su local envíe anuncios por correo antes de la feria invitando a sus clientes y prospectos a que hagan una escala en su stand. Inserte anuncios en las facturas que envía, en su página web y en anuncios publicados cerca de la fecha de la feria.
- *Tenga premios o pequeños obsequios.* Los premios o pequeños obsequios no tienen que ser grandes ni elaborados. Son ideales las muestras de producto que se regalan a intervalos durante la feria. También son buenos los artículos novedosos como llaveros, lápices y cuadernos de notas con el nombre de su empresa y de su producto.
- *Capacite al personal del stand.* Elija con cuidado a su personal para el stand y cerciórese de que sabe tratar al público, en especial a los posibles clientes.
- *¡Haga seguimiento!* Tenga un plan preparado para dar seguimiento a las pistas de ventas tan pronto como vuelva a casa.

Publicidad no pagada

De particular importancia para las empresas pequeñas es la **publicidad no pagada**, que permite visibilidad para un negocio a bajo o ningún costo. Se puede utilizar para promover tanto un producto como la imagen de una empresa; es una parte vital de las relaciones públicas para la pequeña empresa. Un buen programa de publicidad no pagada requiere contactos regulares con los medios.

Publicidad no pagada
Información de una empresa y sus productos o servicios que aparece como noticia, por lo general sin costo.

Aunque la publicidad no pagada no siempre es gratuita, el rendimiento sobre una inversión más o menos pequeña puede ser sustancial. Por ejemplo, Cypriana Porter, propietaria de la tienda de juguetes educativos The Gingerbread House, con sede en Wolcott, Nueva York, deseaba atraer la atención de los medios. Para este fin se le ocurrió la idea de crear a Puzzleman, el hombre rompecabezas, defensor de la creatividad, un hombre vestido con traje de superhéroe. Puzzleman visita su tienda para alentar el juego creativo entre sus clientes más jóvenes. Cuando presentó por primera vez a Puzzleman, Porter invitó a una estación local de televisión al debut del superhéroe. La estación invitó después a Puzzleman a uno de sus programas. El periódico local incluso nombró al personaje como "El superhéroe propio de Wolcott". Puzzleman ha participado en programas de la biblioteca local y el departamento de bomberos, y ha aparecido en desfiles del pueblo. El costo total de la publicidad no pagada fue de menos de 500 dólares.[20]

Otros ejemplos de campañas de publicidad no pagada que entrañan algunos gastos incluyen la participación en anuarios escolares y programas deportivos juveniles. Aunque los beneficios son difíciles de medir, la publicidad es importante para una empresa pequeña y debe utilizarse en cada oportunidad.

Un efecto de alta tecnología en la publicidad se encuentra en el fenómeno de los sitios web sociales de compra. Este tipo de sitios web es resultado de la unión de un motor de búsqueda, como Google, con una red de interacción social, como MySpace. Aunque la potencia de Google no es refutable, Google no puede decir a sus compradores qué está de moda o qué recomiendan sus amigos y otros consumidores. Los sitios web sociales de compra como Crowdstorm, Kaboodle, StyleChic y ThisNext hacen precisamente eso. Una consulta en un motor de búsqueda común produce las marcas y proveedores más destacados en sus primeras páginas. Una búsqueda similar en una red social de compra exhibe una selección más amplia de marcas menos importantes y podría decirse que "menos de moda". También incluye recomendaciones de los usuarios que siguen la moda y más prestigiosos del sitio. El marketing en estos sitios debe hacerse con cuidado, ya que están diseñados para los consumidores, no para los vendedores. No obstante, un emprendedor ambicioso que sepa anticipar el futuro puede publicar sus productos favoritos en estos sitios e influir potencialmente en las decisiones de compra de otros usuarios. Después de navegar por el sitio web ThisNext, Alex Klump, cofundador de Topu Ranch, un fabricante de ropa con sede en Venice, California, publicó su lista personal de productos favoritos que incluían, entre otros, su propia sudadera con capucha Topu Ranch. Desde sus publicaciones iniciales, el tránsito al sitio web de Topu Ranch se ha incrementado casi una tercera parte y las ventas han aumentado un sorprendente 165 por ciento.[21]

Cuándo utilizar la promoción de ventas

Una empresa pequeña puede usar la promoción de ventas para cumplir varios objetivos. Por ejemplo, los pequeños fabricantes pueden utilizarla para estimular a los miembros del canal de distribución, minoristas y mayoristas, a vender su producto. Los mayoristas pueden usar la promoción de ventas para inducir a los minoristas a comprar inventarios antes de lo que suelen hacerlo. Y los minoristas, con herramientas de promoción similares, pueden persuadir a los clientes de que efectúen una compra.

Veamos el caso de Scott Androff y Bruce Hilsen, quienes fundaron TwinStar Industries en Bloomington, Minnesota. Después de presentar Atmos-Klear Odor Eliminator, un rociador biodegradable no tóxico que elimina los olores, necesitaban una táctica promocional de bajo costo. Androff decidió usar la publicidad no pagada. Su estrategia fue enviar un boletín de noticias a revistas y periódicos, seguido de llamadas telefónicas a los editores. La empresa también presentó el producto en ferias comerciales. Antes de utilizar estas dos tácticas de promoción las ventas habían sido bajas, pero ahora se han incrementado de forma considerable.[22]

En lo fundamental, la promoción exitosa requiere una comunicación eficiente. La fuente (una pequeña empresa) debe enviar su mensaje de tal manera que los destinatarios a quienes va dirigido (en el mercado meta) lo reciban, entiendan y sientan el impulso de responder al mismo. Pero éste no es un simple ejercicio. Muchas decisiones deben tomarse sobre la marcha, decisiones respecto al tamaño del presupuesto para promoción, la mezcla promocional, la naturaleza y colocación de la publicidad, la identificación de prospectos de gran potencial, la participación en ferias comerciales, y así por el estilo. Sin duda usted cometerá errores de promoción en el transcurso, pero la práctica hace al maestro. Aprenda de sus errores y siga adelante. No se dé por vencido… ¡El éxito le espera!



Una mirada RETROSPECTIVA

1. Describir el proceso de comunicación y los factores que determinan una mezcla promocional.

- Toda comunicación requiere una fuente, un mensaje, un canal y un receptor.
- Una mezcla promocional es una combinación de formas no personales, personales y especiales de técnicas de comunicación.
- Una mezcla promocional es influida sobre todo por tres factores importantes: la naturaleza geográfica del mercado, el tamaño del presupuesto de promoción y las características del producto.

2. Explicar los métodos para determinar el nivel adecuado de gastos de promoción.

- Asignar recursos para promoción con base en un porcentaje de las ventas es un método simple que permite determinar el presupuesto de promoción.
- Un enfoque muy recurrente al asignar los presupuestos para promoción es gastar sólo el dinero de que se dispone.
- Gastar tanto como la competencia es una forma en que los competidores responden a las tácticas de promoción a corto plazo.
- El método preferido para determinar los gastos de promoción es decidir lo que se necesita para hacer el trabajo, al mismo tiempo que se incorporan elementos que se usan en los otros métodos.

3. Describir las actividades de la venta personal.

- Una presentación de ventas es un proceso que implica la prospección, la práctica de la presentación y luego su realización.
- Los esfuerzos de los vendedores se compensan de dos maneras, económica y no económica.
- Los dos planes básicos para la compensación económica son las comisiones y el sueldo directo, pero el plan más atractivo para una pequeña empresa es aquel en que ambos se combinan.

4. Identificar las opciones de publicidad para una pequeña empresa.

- Los medios de publicidad más comunes incluyen la televisión, la radio, revistas, periódicos, espectaculares e Internet.
- La publicidad del producto está diseñada para promover productos o servicios, mientras que la publicidad institucional comunica una idea respecto a la empresa misma.
- Una empresa pequeña debe decidir la frecuencia con que se anunciará, dónde se anunciará y cuál será el mensaje.
- La publicidad de una empresa en Internet adopta por lo general la forma de anuncios en banners y pop-ups, correo electrónico, patrocinios, enlaces y un sitio web corporativo.

5. Analizar el uso de las herramientas de promoción de ventas.

- La promoción de ventas incluye todas las técnicas de promoción que no se refieren a la venta personal y la publicidad.
- En general, se deben utilizar las herramientas de promoción para ventas, junto con la publicidad y la venta personal.
- Tres herramientas de promoción de ventas muy utilizadas son los artículos promocionales, las exposiciones en ferias comerciales y la publicidad no pagada.

Términos CLAVE

Preguntas para **ANÁLISIS**

1. Describa la relación paralela que existe entre la comunicación de una empresa pequeña y una comunicación personal.
2. Analice las ventajas y desventajas de cada método para presupuestar fondos destinados a la promoción.
3. Bosqueje un sistema de prospección para una pequeña tienda de cámaras. Incorpore todas las técnicas presentadas en este capítulo.
4. ¿Por qué son tan importantes las técnicas de un vendedor para manejar las objeciones en una presentación de ventas exitosa?
5. Suponga que tiene la oportunidad de "vender" a su profesor la idea de eliminar los exámenes finales. Haga una lista de las objeciones que esperaría escuchar de su profesor y describa cómo piensa manejar cada una usando algunas de las técnicas descritas en la página 426.
6. ¿Cuáles son algunas recompensas no financieras que se podrían ofrecer a los vendedores?
7. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de pagar un sueldo a los vendedores? ¿Y con comisiones? ¿Cuál considera que sería un buen arreglo?
8. ¿Cuáles son algunos métodos para anunciarse en la Web?
9. Ofrezca algunas recomendaciones para diseñar un sitio web eficaz.
10. ¿En qué sentido se diferencian los artículos promocionales de las exhibiciones en ferias comerciales y la publicidad no pagada? Sea específico.

Usted **DECIDE**

SITUACIÓN 1

La fuerza motriz detrás del nuevo negocio de Cannon Arp fueron varias malas experiencias con su automóvil, dos infracciones por exceso de velocidad y cuatro golpes menores en los guardafangos. El resultado de esto fue que sus primas de seguro aumentaron más del doble, y esto le dio a Arp la idea de diseñar y vender una calcomanía para las defensas (o parachoques) que dice: "Para reportar mi mal manejo, llame a mis padres al…". Con una inversión de $200, Arp imprimió 15,000 calcomanías, con espacio para escribir el número telefónico correspondiente. Ahora está pensando en una promoción para apoyar su estrategia de distribución por medio de tiendas de refacciones.

Pregunta 1 ¿Qué papel debe desempeñar la venta personal en el plan de promoción total de Arp?

Pregunta 2 Arp está pensando anunciarse en revistas. ¿Considera que este medio es adecuado para promover su producto?

Pregunta 3 ¿Qué valor puede tener la publicidad en la venta de las calcomanías de Arp? Sea específico.

SITUACIÓN 2

Cheree Moore es propietaria de un pequeño negocio que suministra ensaladas preparadas, envasadas a granel, a tiendas gourmet. Cuando se sirven las ensaladas éstas parecen recién preparadas en la tienda gourmet. Moore desea una nueva exposición promocional para sus productos, y está pensando en utilizar su flotilla de camiones como espectaculares rodantes. Si la estrategia tiene éxito, incluso tal vez pueda rentar espacio en otros camiones. A Moore le preocupa la efectividad en costos de la idea, y que el público llegue siquiera a notar los anuncios. También se pregunta si podría dañar la imagen de sus productos al usar este medio publicitario.

Pregunta 1 ¿Qué le sugeriría a Moore para ayudarla a tomar esta decisión?

Pregunta 2 ¿Cómo podría Moore determinar la rentabilidad de esta estrategia?

Pregunta 3 ¿Qué otros factores debe evaluar Moore antes de anunciarse en los camiones?

SITUACIÓN 3

Si las personas están dispuestas a pagar por la entrega de abarrotes en su domicilio, ¿por qué no por ropa de moda? Este tipo de razonamiento es lo que condujo a Claudine Gumbel y su esposo, Brian, a desarrollar Caravan, una boutique sobre ruedas que lleva lo último en la moda a personas de toda la ciudad de Nueva York. Su caravana "móvil" está abastecida con mercancía de los diseñadores más renombrados. "A la gente le gusta la conveniencia de una tienda que va a donde estén," comenta Brian. "Si

un área no funciona, nos movemos a otra," añade. Tienen planes de expandirse pronto hacia Los Ángeles y Miami. Se esperaba que las ventas por la NYC Caravan llegaran a 700,000 dólares en 2006. Al parecer el negocio de los Gumbel ha dado luz verde.

Fuente: Karen Edwards, "Shop and Go", *Entrepreneur,* junio de 2006, p. 97.

Pregunta 1 ¿Cuáles serían las mejores maneras para que los Gumbel promuevan el negocio?

Pregunta 2 ¿Cómo pueden los Gumbel buscar nuevos clientes?

Pregunta 3 ¿En qué formas, si las hay, podrían los Gumbel usar Internet para promover su empresa?

EJERCICIOS

1. Entreviste a los propietarios de una o más empresas pequeñas para determinar cómo preparan su presupuesto de promoción. Clasifique los métodos que usan los propietarios en uno o más de los cuatro métodos descritos en el capítulo. Informe los resultados a su grupo.
2. Planee una presentación de ventas. Con un compañero de grupo que actúe como un posible comprador haga la presentación en clase. Pida a los otros compañeros que critiquen su técnica.
3. Localice el sitio web de una empresa pequeña y evalúe la efectividad promocional del mismo.
4. Entreviste a un representante de los medios para averiguar sobre las opciones publicitarias existentes para las empresas pequeñas. Resuma sus resultados al grupo.

Actividades en **INTERNET**

1. Vaya al sitio web del Bank of America en http://www.bankofamerica.com. Haga clic en Small Business y luego siga el enlace bajo "Resource Center" a "Growing Your Business". Haga clic en el taller de trabajo llamado "Advertising Your Business". ¿Cómo se puede calcular una cifra promedio para publicidad y promoción?
2. Regrese al sitio web del Bank of America http://www.bankofamerica.com. Ahora haga clic en el taller de trabajo llamado "Promoting Your Business".
   a) ¿Cuántas ferias comerciales se celebran en Estados Unidos cada año?
   b) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las ferias comerciales?
3. Visite el sitio web de la revista *Entrepreneur* en http://www.entrepreneur.com/sales/presentations/article59346.html. Lea el artículo con el encabezado "Nail Your Sales Presentation", donde el capacitador de negocios Tony Parinello ofrece consejos sobre cómo convertir a los prospectos en clientes. ¿Cuáles son algunos consejos respecto a "qué hacer" y "qué no hacer" que Parinello sugiere para las presentaciones de ventas?

Caso **16**

Glidden Point Oyster Company, A.G.A. Correa & Son, Hardy Boat Cruises, Maine Gold (p. 652)
Este caso estudia cuatro diferentes empresas y sus técnicas individuales de promoción, ofrece sugerencias y ejemplos claros de cómo negociar bienes y servicios a los clientes que se encuentran fuera de la base de clientes inmediata de la empresa.

Casos opcionales

Caso 1, Boston Duck Tours, p. 620

Caso 20, Modern Postcard, p. 660

Capítulo 17

Marketing global

Bajo los **REFLECTORES**

CarAlarmsEtc
http://stores.ebay.com/CarAlarmsEtc

Más de un millón de automóviles son robados en Estados Unidos cada año. Si esta estadística le causa preocupación respecto a si dejó cerrado su automóvil hoy, entonces tal vez necesite hablar con Jeff Nipert. Como propietario de CarAlarmsEtc, trata de dar tranquilidad a los clientes en lo que respecta al robo de automóviles. Su empresa, con sede en Bonny Lake, Washington, se especializa en productos electrónicos portátiles, en específico alarmas para automóvil, unidades de apertura a control remoto, sistemas de encendido a distancia y otros accesorios relacionados. CarAlarmsEtc no siempre ofrece el menor precio para un producto dado, pero la empresa declara con descaro que es la alternativa de valor cuando se trata de suministrar el equipo que puede evitar que su automóvil vaya al deshuesadero. En otras palabras, Nipert compensa cualquier terreno perdido en el precio con el soporte de instalación y el servicio al cliente.

Aunque la empresa de Nipert es sólo una pequeña operación, su zona de ventas es el *mundo*. ¿Cómo es eso posible? Fácil... eBay. Este gigantesco mercado en línea puede ayudar a la empresa más diminuta a conectarse con clientes de cualquier parte del mundo, y para empezar se requiere el mismo tiempo que se emplearía en tramitar un pasaporte. Además considere esto: de aquellos que compran productos en eBay, la mitad vive fuera de Estados Unidos, y esa mitad del negocio está creciendo al doble de rapidez que el segmento estadounidense. Nipert dice, "Pensé que si no me costaba nada la exposición (al mundo), sería tonto no aprovecharla."

Desde luego, llevar a una pequeña empresa al ámbito internacional puede ser un reto. De pronto uno tiene que preocuparse por comunicarse en un idioma distinto al inglés, convertir los pagos a otra moneda y establecer el envío internacional. Pero piense en ello como en una aventura, con socios que quieren que usted tenga éxito. Por ejemplo, eBay ofrece un kit de herramientas para las ventas internacionales (http://pages.eBay.com/GlobalTrade/SellingToolkit.pdf), y el gobierno estadounidense ofrece muchos recursos para ayudarle. Este capítulo también le ofrece dirección para cuando usted comience a comercializar su producto o servicio a nivel internacional.

Lo importante es que comprenda que puede hacerlo y se gane la vida de un modo agradable. Jeff Nipert y su empresa de alarmas para automóvil ya lo han demostrado. ¿Aún no está convencido? Siga leyendo…



Fuentes: Janelle Elms, "Go Global", *Entrepreneur,* Vol. 34, No. 9 (septiembre de 2006), pp. 130-131; http://cgi3.ebay.com/wa/eBayISAPI.dll?ViewUserPage&userid=caralarmsetc, acesso: 22 de febrero de 2007, y http://www.forbesautos.com/advice/toptens/most_stolen/vehicles.html, acceso: 6 de marzo de 2007.



Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. **Describir el potencial de las pequeñas empresas como empresas globales.**
2. **Identificar las fuerzas básicas que motivan a las pequeñas empresas a participar en una expansión global.**
3. **Identificar y comparar las estrategias para las empresas globales.**
4. **Explicar los desafíos que enfrentan las empresas globales.**
5. **Identificar las fuentes de ayuda disponibles para apoyar los esfuerzos internacionales de las empresas.**

El mundo empresarial está sufriendo un cambio profundo. Hubo una época en que las economías nacionales estaban aisladas por barreras comerciales y de inversión, diferencias de idioma y cultura, diferentes prácticas de negocios y distintas legislaciones. Sin embargo, estas diferencias han desaparecido con el tiempo a medida que convergen las preferencias del mercado, se eliminan las barreras comerciales y se integran las economías nacionales para formar un sistema económico global. Este proceso es la esencia de la **globalización**. Aunque la tendencia hacia la convergencia se ha desarrollado por algún tiempo, el paso se está acelerando al crear oportunidades globales que no existían antes, incluso hace sólo unos pocos años. Y con la asombrosa tasa de crecimiento económico en países como China e India, no sería sensato dejar pasar las oportunidades que surgen en el extranjero.

Globalización
Expansión de los negocios internacionales, estimulada por preferencias convergentes en los mercados, eliminación de las barreras comerciales e integración de economías nacionales.

Conforme se reducen las barreras a la globalización, el potencial para el comercio en los mercados extranjeros sigue creciendo. Para rastrear esta tendencia, en Estados Unidos la Heritage Foundation y el *Wall Street Journal* publican el *Índice de Libertad Económica*, en el que se analiza la política industrial, los salarios y precios, la intervención gubernamental y otras variables similares en 157 países. De acuerdo con el informe de 2007, el liberalismo económico sigue siendo alto, de hecho las calificaciones para 2007 fueron las segundas más altas desde que se publicó el primer índice en 1996. Los beneficios de la libertad económica hablan por sí mismos. Países con altos niveles de libertad económica gozan también de tasas más altas de crecimiento económico a largo plazo, y una prosperidad mucho mayor que los que tienen menor libertad económica. Por ejemplo, el PIB per cápita para 25 por ciento de los países en los primeros lugares del índice (los países con mayor libertad económica) fue de casi 28 000 dólares, mientras que esa medida para 25 por ciento de los países en los últimos lugares fue menor de $5 000.[1] Este efecto positivo sobre la prosperidad se traduce en una mayor demanda de productos y servicios en los mercados internacionales, lo que alimenta el interés en las empresas globales.

Las pequeñas empresas como empresas globales

1 Describir el potencial de las pequeñas empresas como empresas globales.

El potencial de una empresa global es evidente, pero ¿ese potencial se extiende a las pequeñas empresas?[2] La investigación ha demostrado que empresas de fundación reciente e incluso las empresas más pequeñas se están internacionalizando con una velocidad cada vez mayor. De hecho, en casi todos los países se están fundando cada vez más empresas pequeñas que piensan realizar actividades de negocios más allá de sus fronteras.[3] Los planes en estas empresas, con frecuencia llamadas **empresas que nacen globales**,[4] a veces se vuelven una locura. Quizá esté familiarizado con una empresa llamada Skype, que eBay adquirió en 2005; ésta es la historia de una nueva empresa global desde su inicio:

Empresas que nacen globales
Empresas pequeñas que se inician pensando en realizar actividades de negocios más allá de las fronteras.

> *En 2003, [Niklas] Zennstrom, de origen sueco, y su socio Janus Friis, danés, fundaron en Luxemburgo la compañía de telefonía en Internet Skype, con oficinas de ventas en Londres. Pero subcontrataron*

el desarrollo de producto en Estonia, el mismo deseo que había gestado antes su sistema de música compartida, Kazaa.[5]

Tal vez esté pensando: "Eso está bien para este caso, Skype es una empresa grande." Eso es cierto hoy, pero en 2003 la empresa fue sólo una iniciativa de negocios nueva, y es evidente que la empresa era internacional desde el inicio. Muchas iniciativas nuevas, así como empresas pequeñas establecidas están siendo eliminadas en la ola de la globalización.

Conforme los sistemas de comunicación global se vuelven más eficientes y los acuerdos comerciales obligan a los mercados nacionales a abrirse a la competencia extranjera, los emprendedores se enfocan más en los negocios internacionales. Las avanzadas tecnologías actuales tienen un desarrollo costoso y se reemplazan con rapidez, por tanto, es importante recuperar los costos de investigación y desarrollo en un mercado más grande y en menos tiempo aprovechando las ventas internacionales. Las empresas pequeñas pueden optar por volverse globales para ampliar sus oportunidades, o verse forzadas a ingresar en los mercados extranjeros con el fin de competir con aquellas empresas de su industria que ya lo están haciendo. En cualquier caso, la investigación es clara: *El tamaño no limita necesariamente la actividad internacional de una empresa, y las empresas pequeñas a menudo se vuelven competidoras globales para aprovechar sus recursos exclusivos.*[6]

En 1995 Bob Williams y Dave Osborne iniciaron Air Excellence International, cerca de Pittsburgh, Pennsylvania, como empresa que nació global, para renovar los interiores de aviones comerciales. Su primer cliente fue una empresa venezolana que había contratado la restauración de un solo avión. La empresa se ha ampliado de manera paulatina a medida en que aerolíneas más grandes han contratado sus servicios. En poco tiempo casi duplicaba su planta laboral cada año, y ese ritmo de crecimiento continuó a medida que se programaron más trabajos de renovación. Con el fin de mostrar su compromiso con las empresas internacionales, abrió una segunda planta en Shannon, Irlanda, y adquirió Aircraft Interiors International, ubicada en el Reino Unido, para dar servicio a las líneas aéreas europeas. La empresa fue tan exitosa que atrajo la atención de Triumph Group, Inc., un proveedor global de sistemas y componentes aeroespaciales, que hace poco la adquirió.[7] Durante sus años de operación, Air Excellence International ha demostrado que el mercado global no está limitado a las grandes empresas multinacionales.

El hecho de que muchas empresas se estén globalizando no significa que sea *fácil* para las empresas pequeñas; los retos que enfrentan los mercados internacionales son considerables. Primero, el propietario de una pequeña empresa debe decidir si ésta será capaz de asumir la tarea. Para ayudar a los empresarios a evaluar el efecto de volverse global sobre una pequeña empresa, en Estados Unidos el Departamento de Comercio publica la *Guía Básica para la Exportación.* En este manual se enuncian cuestiones importantes que las empresas deben tomar en cuenta al evaluar su preparación para los retos que implican las empresas globales (vea la figura 17-1).

Una vez que los propietarios de una pequeña empresa deciden expandirse al campo internacional, deben estudiar las fuerzas culturales, políticas y económicas que rigen los mercados extranjeros para descifrar la mejor forma de adaptar los productos o servicios a la demanda local o efectuar los ajustes necesarios para asegurar un ingreso sin problemas. Una práctica que en una cultura se considera aceptable, en otra podría ser considerada no ética o inmoral. Cuando se cruzan las líneas culturales hasta gestos tan simples como un "buenos días" y un apretón de manos pueden malinterpretarse. El empresario debe evaluar el uso correcto de nombres y títulos, y estar consciente de la existencia de diferentes estilos culturales y prácticas de negocios. Los retos culturales de hacer negocios en el extranjero son grandes.

Los empresarios pueden cometer errores costosos si no estudian con cuidado un mercado extranjero. Por ejemplo, una empresa estadounidense de pedidos por correo que ofrecía productos a los japoneses no comprendió que la costumbre estadounidense de solicitar el número de tarjeta de crédito ofendería a los clientes. Este error se corrigió cuando un consultor explicó que en Japón, donde las transacciones se pueden cerrar con un apretón de manos en lugar de un contrato, un método así se toma como falta de confianza. Saber esto puede ser muy útil para evitar desaciertos antes de que ocurran.

Las diferencias en tipos de sistemas comerciales y requisitos de importación también pueden complicar las transacciones internacionales. Un pequeño fabricante de equipo de diagnóstico y atención quirúrgica para la vista descubrió que una empresa global debe modificar sus productos regularmente para satisfacer las especificaciones de diseño, que varían de un país a otro. Por ejemplo, antes de que la empresa pudiera vender su dispositivo de prueba en Alemania, tuvo que eliminar un control de encendido y apagado en la alarma del producto. Dichos ajustes son parte inevitable de la realización de negocios globales.

Aranceles
Impuestos que se cobran sobre bienes importados.

En algunas regiones del mundo están cayendo las barreras comerciales a medida que los países acuerdan eliminar los **aranceles** (impuestos que se cobran sobre bienes importados) y las restricciones al comercio. En 1989, Canadá y Estados Unidos firmaron el Tratado de Libre Co-

Figura 17-1 Cuestiones a considerar antes de volverse global

Objetivos de la gerencia	• ¿Cuáles son las razones de la empresa para volverse global? • ¿Qué tan comprometida está la alta gerencia con la globalización? • ¿Con qué rapidez espera la alta gerencia obtener utilidades de sus operaciones internacionales?
Experiencia y recursos de la gerencia	• ¿Qué habilidades internacionales internas tiene la empresa (experiencia en ventas internacionales, habilidades de lenguaje, etcétera)? • ¿Quién será el responsable de las operaciones internacionales de la empresa? • ¿Cuánto tiempo de la alta gerencia debe asignarse a los esfuerzos globales de la empresa? • ¿Qué estructuras organizacionales se requieren para asegurar el éxito en el extranjero?
Capacidad de producción	• ¿Cómo se está utilizando la capacidad actual? • ¿Las ventas internacionales perjudicarán las ventas nacionales? • ¿Cuál será el costo de la producción adicional en casa y en el extranjero? • ¿Qué diseños de producto y opciones de empaque se requieren en los mercados internacionales?
Capacidad financiera	• ¿A cuánto ascenderá el capital que se debe comprometer en la producción y marketing internacionales? • ¿Cómo se cubrirán los gastos iniciales de volverse global? • ¿Qué otras exigencias financieras podrían competir con los planes de globalización? • ¿Para qué fecha debe amortizarse el esfuerzo de globalización?

Fuentes: Adaptado del Departamento de Comercio de Estados Unidos, *A Basic Guide to Exporting*, citado en John B. Cullen y K. Praveen Parboteeah, *Multinational Management: A Strategic Approach*, 3a. ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2005), p. 208.

mercio (TLC), que eliminó la mayoría de los aranceles y otras restricciones comerciales entre los dos países de manera gradual. Esta zona de libre comercio se extendió en 1993, cuando Estados Unidos, Canadá y México acordaron el **Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)**, que elimina por etapas los aranceles en el transcurso de 15 años. Estos acuerdos han promovido el comercio en América del Norte, del mismo modo que la formación de la **Unión Europea (UE)** facilitó en 1993 el comercio entre sus países afiliados. En 1957, seis países de Europa occidental (las economías ancla más grandes en la región) fueron las primeras en unirse a la Comunidad Europea, la cual se transformó después en la UE. Esta unión creció lentamente, llegando a 15 países en 1995; sin embargo, 2004 fue un año de rápida expasión, con la conclusión de 10 países más. Otros dos países se anexaron en 2007 y tres países candidatos (Croacia, Macedonia y Turquía) actualmente están esperando la aprobación para unirse. Aun cuando éstos y otros acuerdos han reducido las barreras formales del comercio entre países, las diferencias culturales, políticas y económicas (que se examinarán más adelante en este capítulo) todavía plantean un enorme reto a las pequeñas empresas.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) Acuerdo que fomenta el libre comercio entre Estados Unidos, Canadá y México al eliminar las restricciones al comercio.

Unión Europea (UE) Organización cuyo propósito es facilitar el libre comercio entre los países miembros en Europa.

Las fuerzas que impulsan a las empresas globales

2 Identificar las fuerzas básicas que motivan a las pequeñas empresas a participar en una expansión global.

En una época la mayoría de los emprendedores de Estados Unidos se conformaba con posicionar sus nuevas empresas en el mercado nacional y esperar el día en que las ventas internacionales *pudieran* materializarse. Con un mercado potencial poco explotado en casa y pocos competidores en el extranjero, muchos propietarios de empresas pequeñas aplicaron con éxito esta estrategia. Sin embargo, hoy cada vez más empresas pequeñas planean desde el comienzo ingresar en todos los mercados disponibles, tanto nacionales como extranjeros.

Dada la dificultad que implican los negocios internacionales, ¿por qué desearía un emprendedor participar en ellos? Entre las razones que tienen las pequeñas empresas para volverse globales

hay algunas que han motivado el comercio internacional durante siglos. Marco Polo viajó a China en 1271 para explorar el intercambio de bienes occidentales por seda y especies chinas exóticas, que se venderían luego en Europa. Es evidente que la motivación para llevar bienes nacionales a mercados extranjeros es tan importante hoy como lo fue en 1271. Ése sería el caso del diseñador que vende ropa occidental en Tokio o el del distribuidor independiente de alfombras orientales que recorre los mercados de Marruecos para localizar fuentes de bajo costo de alfombras persas de alta calidad.

Como complemento de estas razones tradicionales para volverse global están las ventajas que antes no interesaban mucho a las empresas pequeñas. Un experto en comercio internacional especializado en empresas pequeñas describe las motivaciones para volverse global como sigue:

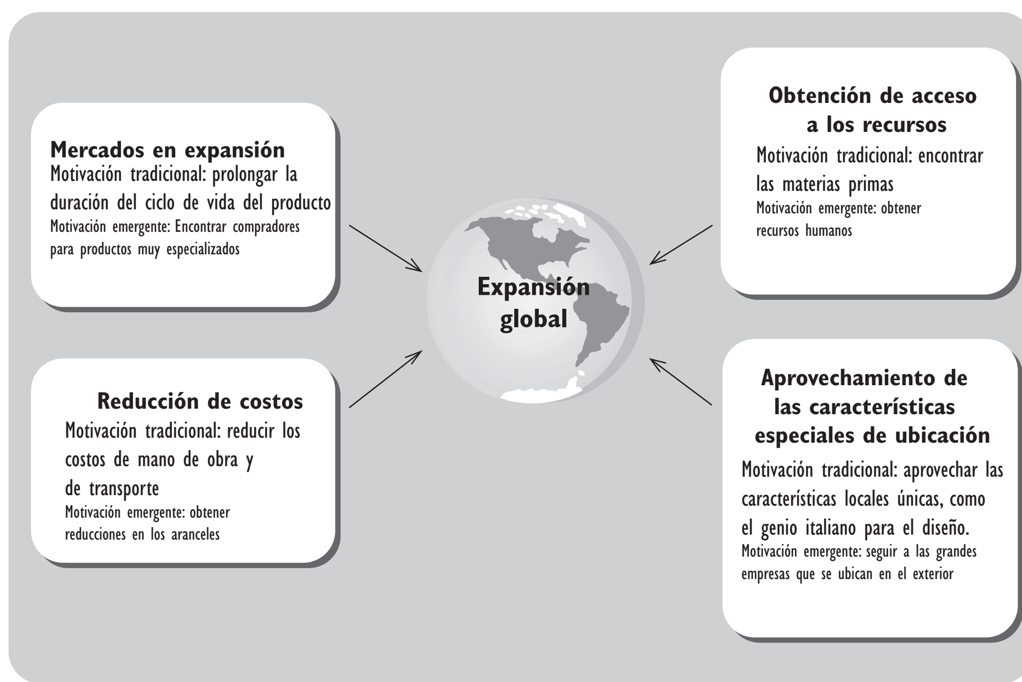
> *De hecho, la motivación general es el incremento en las ventas, pero ésa es la respuesta simple. Un análisis más complejo abre la puerta a la verdadera diversión, el juego más grande. En última instancia, la meta del comercio global es ampliar el alcance o extensión de su empresa de modo que las herramientas y recursos con que cuenta para luchar contra su competencia le den a su empresa una ventaja insuperable, una ventaja que se renueva y transforma con tanta velocidad que sus competidores no pueden alcanzarla.*[5]

En otras palabras, cuando participan en negocios internacionales muchas empresas pequeñas buscan algo más que ampliarse hacia un mercado rentable. Ya no están más aislados de los competidores globales, así que deben considerar la dinámica del nuevo entorno competitivo. ¡El rival al otro lado de la calle puede ser una amenaza menor comparado con una empresa en línea ubicada al otro lado del planeta!

Una forma de ajustarse a estas realidades emergentes es la innovación. En muchas industrias la innovación es esencial para la competitividad, y esto puede darle a una pequeña empresa una ventaja sobre las grandes. Las empresas pequeñas que hacen fuertes inversiones en investigación y desarrollo a menudo se desempeñan mejor que sus grandes competidores. Pero conforme se incrementan los costos de investigación y desarrollo es frecuente que no los puedan recuperar sólo con las ventas nacionales. El incremento en ventas en los mercados internacionales puede ser la única forma viable de recuperar la inversión de la empresa. En algunos casos esto podría exigir la identificación de mercados dinámicos que se comienzan a abrir en todo el mundo y ubicarse en estos mercados, o cerca de ellos.[9]

Las fuerzas básicas detrás de la expansión global se pueden dividir en cuatro categorías generales (vea la figura 17-2): la expansión de los mercados, la obtención de acceso a los recursos, la

Figura 17-2 *Fuerzas básicas que impulsan a las empresas globales*



reducción de costos y el aprovechamiento de las características especiales de ubicación. En cada categoría se agrupan algunas motivaciones probadas y comprobadas, así como nuevos enfoques que han surgido con la economía global. Se analizará cada una de estas cuatro categorías en las siguientes secciones.

Expansión del mercado

Más de 95 por ciento de la población mundial vive fuera de Estados Unidos. Así que la globalización aumenta mucho el tamaño del mercado potencial de una empresa estadounidense. Un estudio reciente sobre las pequeñas empresas encontró que su principal interés en la internacionalización fue acceder a nuevos mercados y acrecentar sus negocios, contrariamente a buscar recursos en el extranjero, obtener acceso a tecnologías, evitar las presiones reguladores internamente, etcétera.[10]

PAÍSES META Puesto que la principal motivación para volverse global es desarrollar oportunidades de mercado fuera del país sede, el enfoque de las estrategias de globalización tiende a centrarse en aquellos países con mayor potencial comercial. En el pasado eran los países desarrollados (los que tienen altos niveles de riqueza con una distribución amplia). Sin embargo, en la actualidad las empresas están prestando mayor atención a los mercados emergentes, donde los ingresos y el poder adquisitivo están aumentando con rapidez. El Departamento de Comercio de Estados Unidos ha llamado a estos países los grandes mercados emergentes (vea la figura 17-3).

Por su inmensa población y demanda potencial de mercado, países como China e India han atraído la mayor atención de las empresas internacionales. Combinados, estos dos países representan casi 40 por ciento de los 6,000 millones de habitantes del planeta, lo que constituye un terreno fértil para la expansión internacional. Entre las competidoras que están luchando por posicionarse en estos mercados emergentes están las pequeñas empresas.

Dahlgren & Company, Inc., una empresa con sede en Crookston, Minnesota, se especializa en el procesamiento, tostado, sazonado y empacado de productos de semillas de girasol conforme a las preferencias del cliente. De los 50 millones de dólares en ventas de la empresa, 50 por ciento proviene de exportaciones a más de 30 países del mundo. Con el fin de impulsar el crecimiento de la empresa de Dahlgren en ultramar, hace poco Tom Miller, vicepresidente de ventas internacionales, visitó China para reunirse con el presidente de una compañía de botanas. El esfuerzo rindió buenos frutos, con un contrato de $1 millón. El esfuerzo se compensó con un contrato millonario. Ésta es una operación enorme para una pequeña empresa, pero sólo araña la superficie de un mercado potencial con una población muy superior a los 1,000 millones de personas. Dahlgren & Company reconoce el potencial del mercado chino, por lo que su sitio web presenta páginas en chino y en inglés.[11]

Figura 17-3 *Los grandes mercados emergentes*

País	Población 2005 (en millones)	Riqueza en 2005 (INB per cápita)	Crecimiento económico 2004–2005 (% de crecimiento del PIB)
Argentina	38.7	4,470	9.2
Brasil	186.4	3,460	2.3
China	1,304.5	1,740	9.9
India	1,094.6	720	8.5
Indonesia	220.6	1,280	5.6
México	103.1	7,310	3.0
Polonia	38.2	7,110	3.2
Sudáfrica	48.2	4,960	4.9
Corea del Sur	48.3	15,830	4.0
Turquía	72.6	4,710	7.4
Mundial	**6,437.8**	**6,987**	**3.6**

Fuente: Adaptado de The World Bank Group, “World Development Indicators, 2007”, http://www.worldbank.org/data/countrydata-query.html, acceso: 9 de febrero de 2007.

PROMOCIÓN DE PRODUCTOS A mediados de la década de los sesenta Raymond Vernon, experto en negocios internacionales, observó que las empresas tendían a introducir nuevos productos primero en Estados Unidos, y luego a venderlos en países menos avanzados a medida que disminuía la demanda en el mercado local.[12] En otras palabras, usaban la expansión internacional para ampliar el ciclo de vida del producto.

Aunque este método todavía es válido en ciertas circunstancias, se ha vuelto menos viable conforme las preferencias de los clientes, los niveles de ingreso y los sistemas de entrega se han ido uniformando, y se han contraído los ciclos de vida de los productos. Considere las siguientes observaciones que se basan en la experiencia de dos personas dedicadas a la pequeña empresa:

> *Los intervalos de tiempo entre la adopción en Estados Unidos y en el extranjero... han desaparecido. Hoy en día es esencial lanzar nuevos productos en diferentes países casi de forma simultánea… La pequeña empresa ya no puede darse el lujo de usar los flujos de efectivo de sus ventas nacionales para apoyar la construcción de su marketing internacional unos años después… El cada vez más corto ciclo de vida del producto condena esta estrategia al fracaso. Magnífico. Ahora, además de ver que el producto funcione, integrar un nuevo equipo, obtener algunos clientes en Estados Unidos y conseguir dinero, hay que preocuparse por vender en seis u ocho países más, ¡en la mayoría de los cuales ni siquiera hablan inglés!*[13]

Ahora es más probable que en muchos casos los productos que se venden bien en casa se introduzcan pronto en el extranjero con poca o ninguna adaptación. El papel de los programas de televisión, las películas y los medios impresos en el moldeo de los gustos culturales alrededor del mundo ha facilitado el ingreso de las empresas pequeñas a los mercados internacionales. Durante mucho tiempo los intereses estadounidenses han desempeñado un papel estelar en la arena cultural, inspirando muchas compras de productos como los jeans y la comida rápida, y generando interés en los deportes y celebridades estadounidenses. Al informar de los estilos de vida de otros, la globalización está orientando a todos los consumidores del mundo a uniformar sus preferencias.

Además de los productos de moda asociados con la cultura popular, otro tipo de producto muy adecuado para los mercados internacionales es el producto muy especializado. Conforme la tecnología transforma posibles productos cada vez más avanzados, los mercados exigen productos más diferenciados para satisfacer sus necesidades e intereses particulares. Es probable que menos consumidores del mercado nacional se interesen en productos muy diferenciados (y a menudo más costosos), así que puede ser necesario buscar mercados internacionales con las mismas particularidades de demanda con el fin de incrementar las ventas lo suficiente como para recuperar los costos de desarrollo del producto. Puesto que las pequeñas empresas a menudo siguen estrategias de negocios enfocadas (con un potencial limitado de demanda nacional) y aspiran a crecer con rapidez, los esfuerzos para aprovechar las ventajas competitivas de productos especializados en mercados internacionales pueden ser incluso más importantes para ellas que para sus homólogas más grandes.[14]

Martin Goodwin y Bob Henry trabajan con un producto muy especializado en los mercados internacionales. MSS Global, su empresa de Riverside, California, ha pasado de ser un nuevo negocio situado en un sótano, a una empresa global en unos cuantos años. Todo comenzó en 1993, cuando Goodwin manejaba un supermercado y algunas tiendas generales propiedad de su familia. Para supervisar inventarios, asignar precio a los productos y emitir órdenes de compra usaba una docena de software diferente. En un esfuerzo por actualizar sus procesos Goodwin hizo mancuerna con Henry, un especialista en sistemas de cómputo, para desarrollar un software integrado que pudiera manejar todas estas funciones. Goodwin y Henry crearon Retail, el primer software para minoristas compatible con Windows. El producto rastrea inventarios, calcula precios, recaba datos de clientes y monitorea la productividad de los cajeros con el propósito de determinar la tendencia de las ventas con sólo pulsar algunas teclas en la computadora.

El interés del mercado estadounidense por este producto enfocado fue saludable pero limitado, así que MSS Global tenía poca oportunidad de recuperar los costos de desarrollo. Para superar esta limitación Goodwin y Henry decidieron globalizar su empresa. Con el apoyo de socios estratégicos (entre ellos Microsoft, con quien establecieron una alianza), MSS Global consiguió vender casi 25 000 licencias en 20 países antes del cierre de 2000, ¡un crecimiento asombroso para una empresa de sólo 10 empleados! La expansión continúa. A la fecha la empresa ha vendido más de 40,000 licencias y establecido oficinas internacionales en Europa, Asia, América del Sur y Centroamérica. Con una proporción tan alta de sus ingresos proveniente de los mercados internacionales, MSS Global puede atestiguar la importancia de volverse global para aprovechar una ventaja competitiva.[15]

CAPITALIZAR AL MÁXIMO LA EXPERIENCIA No importa qué países sean la meta o qué productos se promuevan, la expansión en el mercado ofrece la posibilidad de obtener beneficios más allá de las utilidades estándar por unidad que proceden de la venta de artículos adicionales. Conforme aumenta el volumen de ventas, una empresa por lo general puede encontrar formas de trabajar con más inteligencia o generar eficiencias. Los analistas observaron primero estas **eficiencias de la curva de experiencia** en la industria de la fabricación de aviones. Se dieron cuenta de que cada vez que un fabricante duplicaba su producción total, los costos de producción por avión se reducían 20 por ciento. En otras palabras, los costos unitarios disminuían 20 por ciento cuando la empresa fabricaba cuatro unidades en lugar de dos, y se volvían a reducir otro 20 por ciento cuando la empresa construía ocho unidades en lugar de cuatro, y así de forma sucesiva.

Eficiencias de la curva de experiencia
Ahorros unitarios que se obtienen de la producción repetida del mismo bien.

¿Qué puede explicar esta mejora en la eficiencia? La mayoría lo atribuye a los efectos del aprendizaje y a las economías de escala. Los **efectos del aprendizaje** ocurren cuando los elementos de juicio que un empleado obtiene de la experiencia lo llevan a un mejor desempeño en el trabajo. Los efectos del aprendizaje también pueden tener lugar al nivel de la empresa, si cada empleado comparte sus experiencias, lo que lleva a mejores prácticas y rutinas de producción en toda la organización. Estas ganancias del aprendizaje son mayores durante el periodo de inicio y se van reduciendo de manera gradual con el tiempo. Por otra parte, las eficiencias de las **economías de escala** siguen aumentando conforme el negocio crece y el volumen de ventas se incrementa, porque estos ahorros provienen de distribuir la inversión entre más unidades de producción y la adquisición de plantas, equipo y empleados más especializados y, por ende, más eficientes.

Efectos del aprendizaje
Elementos de juicio que se obtienen de la experiencia y conducen a un mejor desempeño en el trabajo.

Economías de escala
Eficiencias que resultan de incrementar la producción.

Las empresas pequeñas pueden acelerar las ganancias de las eficiencias de la curva de experiencia si centran su atención en la expansión internacional, suponiendo que pueden manejar el crecimiento. Antes de la década de los noventa se alentaba a las empresas nuevas a considerar la expansión internacional sólo después de haber establecido una posición sólida en su mercado nacional. Los tiempos han cambiado.[16] Estudios recientes han demostrado que una empresa que comienza con una presencia global o se globaliza casi desde el principio tiene un mejor desempeño, en particular en cuanto al incremento en las ventas. Y en el caso de las nuevas empresas de alto potencial, el incremento en las ventas suele considerarse una de las dimensiones más importantes del desempeño. Los beneficios de los efectos de aprendizaje y las economías de escala son evidentes sobre todo en las nuevas empresas basadas en tecnologías complejas. Es probable que la posibilidad de lograr eficiencias en la curva de experiencia por medio de la globalización acelerada de tecnologías emergentes estimule el interés de las empresas nuevas y las pequeñas empresas en los negocios internacionales.[17]

Obtención de acceso a los recursos

Así como los buscadores de fortuna abandonaron una vida cómoda en el este de Estados Unidos para irse en multitudes a California después del descubrimiento de oro en Sutter's Mill en 1848, en la actualidad las empresas pequeñas dejan Estados Unidos para tener acceso a materias primas esenciales y otros factores de la producción. Por ejemplo, los campos petroleros de Kuwait son explotados no sólo por empleados de los gigantes petroleros globales, sino también por cientos de personas de apoyo que han sido contratadas por empresas pequeñas para ayudar a sus clientes grandes. Estos pequeños jugadores deciden ubicar sus operaciones en Kuwait (o México, Arabia Saudita, Venezuela, etc.) por una simple razón: ¡Allí es donde está el petróleo! El mismo principio es válido para las fábricas que requieren insumos escasos. Por ejemplo, los fabricantes de acero inoxidable han establecido su producción en la República Dominicana para tener acceso a los depósitos de minerales que necesitan, y los productores de aluminio se han reubicado en Islandia para aprovechar la abundante energía hidroeléctrica y geotérmica del país.[18]

Aunque las empresas pequeñas por lo general han emprendido iniciativas internacionales para conseguir materias primas, el enfoque de su búsqueda es cada vez más la mano de obra especializada. Por ejemplo, una pequeña empresa de desarrollo de software en Chicago encontró que necesitaba ubicar sus operaciones de programación en Rusia para tener acceso a la gente que se requería para realizar la programación de cómputo rutinaria. A pesar de que la instalación de un teléfono puede tardar varios meses y de que los pandilleros en ocasiones lo visitan para exigirle dinero a cambio de protección, al empresario le atrajo Rusia por su capital humano talentoso, pero de bajo precio, un recurso insuficiente en Estados Unidos.[19]

Outsourcing internacional
Estrategia que significa tener acceso a mano de obra extranjera mediante contratos con proveedores independientes.

Desde luego, las empresas estadounidenses de todos tamaños están accediendo cada vez más a mano de obra extranjera por medio de contratos con proveedores independientes (un acuerdo conocido como **outsourcing internacional**) o al trasladar al extranjero sus operaciones en Estados Unidos (lo que a veces se llama **offshoring**). Estas iniciativas se han difundido especialmente en países como India y China, donde la mano de obra relativamente especializada tiene un

Offshoring
Estrategia que consiste en trasladar las operaciones al extranjero.

bajo costo.[20] Los ejemplos de empresas pequeñas que hacen outsourcing internacional u offshoring se están volviendo comunes.

- Wayne Youngers, presidente de Youngers & Sons Manufacturing Company, Inc., en Viola, Kansas, se escandalizó al enterarse por uno de sus clientes de que el eje que su empresa fabricaba para usar en un equipo hidráulico y vendía a 6 dólares la pieza podía comprarse por 2 dólares o menos en China, sin sacrificar la calidad. Esto llevó a Youngers a revisar toda su línea de productos para determinar qué partes era más barato fabricar en el extranjero; concluyó que con el tiempo 50 por ciento de su producción podía contratarse en el extranjero. En la mente de Youngers, el outsourcing no es cuestión de gustos, es cuestión de supervivencia.[21]
- En 1999, Swain Porter de 38 años dirigió un grupo de ex ejecutivos de Microsoft en el lanzamiento de una iniciativa de negocios llamada Catalytic Software. La gran visión de los inversionistas era crear una firma de desarrollo de software justo a tiempo, de bajo costo y alta calidad, localizada cerca de Hyderabad, India. Aun cuando algunos de los retos que Porter ha enfrentado son únicos, por ejemplo evitar que los búfalos de agua se paren sobre las líneas de fibra óptica de la empresa, la mayoría son muy comunes, como obtener financiamiento para la expansión, encontrar clientes nuevos y conseguir programadores talentosos. El desarrollo de software es una industria que se ha movido con rapidez hacia las operaciones en el extranjero.[22]
- En 2002, Michael Calderone inició un negocio de café en línea llamado Smiles Coffee. Al igual que con la mayoría de las empresas pequeñas, el efectivo siempre es un problema. Por tanto, invertir en un departamento de servicio al cliente interno era impensable para la iniciativa de Henderson, con sede en Nevada. La única opción razonable era subcontratar la operación en el extranjero. Calderone decidió trabajar a través de un centro de atención telefónica en Filipinas, donde nueve amables representantes de servicio al cliente respondían con paciencia y a muy bajo costo las preguntas de sus clientes. En promedio, sus representantes de servicio al cliente ganaban alrededor de 3,600 dólares al año, una fracción del costo del personal de un centro de atención telefónica en Estados Unidos. Aun cuando el uso de mano de obra extranjera era una opción poco cómoda para Calderone a sus 43 años, llegó a la conclusión de que esta estrategia era esencial, ya que le permitía liberar la inversión necesaria para hacer crecer al resto de su empresa.[23]

A fin de cuentas, la mayoría de las empresas pequeñas que elige subcontratar internacionalmente o trasladar sus operaciones al extranjero está buscando dos cosas que son siempre importantes para el éxito de las empresas pequeñas: el acceso a empleados talentosos y la reducción de costos. Hemos estudiado el tema del acceso a los recursos, ahora veremos las iniciativas de reducción de costos.

Reducción de costos

En ocasiones las empresas se globalizan para reducir el costo de hacer negocios. Entre los costos que las empresas suelen reducir al arriesgarse en el extranjero se hallan los de las materias primas, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación.

Kirkham Motorsports tiene su sede en Provo, Utah, donde 10 empleados finalizan el ensamble de los automóviles Cobra de alto desempeño de la empresa. Sin embargo, para ser competitiva en costos, la empresa reubicó la producción de carrocerías y bastidores de aluminio, intensivos en mano de obra, en una fábrica MiG (aviones caza rusos) cerca de Varsovia, en Polonia, donde tres generaciones de artesanos aplican sus grandes habilidades para fabricar metal en la producción de estas obras de arte automotriz.[24] Es posible que los compradores de Cobra disfruten la idea de que sus automóviles, veloces como relámpagos, se construyeron en una instalación que alguna vez fabricó aviones que siguen inspirando respeto en todo el mundo.

Aunque Kirkham se globalizó para controlar los costos de mano de obra, el factor crucial no siempre lo representan los trabajadores. Por ejemplo, es probable que los costos de transporte fueran el factor determinante en el caso de una pequeña empresa que vende productos de cemento que se utilizan en la construcción (columnas de concreto, vigas para puentes, estatuas decorativas), bienes que son muy pesados, pero que no tienen un precio demasiado alto. Puesto que el costo de transportación hacia el mercado exterior podría ser superior al precio del producto, las ventas internacionales tendrían sentido sólo si la empresa fuera a ubicar su producción en el país y cerca de sus clientes.

Durante mucho tiempo se han reconocido las ventajas de la globalización en la reducción de los costos de mano de obra y transporte. Sin embargo, la emergente economía global ha hecho surgir un nuevo modo de reducir costos por medio de la reubicación. En años recientes diversos

Desde su punto de vista: Control de calidad global

Cecilia Levine

Mi primera experiencia en la competencia contra China ocurrió cuando estaba confeccionando mochilas para una corporación estadounidense. Mi cliente hizo el pedido de la mitad de sus ventas de temporada a mí y de la otra mitad a China.

El precio de las bolsas chinas era mucho más bajo de lo que yo podía ofrecer, pero no tenían la misma calidad de las mías. Mis bolsas se hacían con mezclilla de 14 oz, mientras que las chinas se hacían con mezclilla de 10 oz. Por consiguiente, las bolsas chinas no eran duraderas y tampoco conservaban su forma. Además, las bolsas chinas eran varias pulgadas más chicas. Como había trabajado con el grupo de investigación y desarrollo de mi cliente para desarrollar las bolsas, comprendí que la calidad del producto que el cliente buscaba, abarcaba desde el peso del material hasta las medidas exactas de la bolsa.

Para darse cuenta de la calidad de un producto es necesario mantener personas que se encarguen del control de calidad en el país donde se está trabajando. De lo contrario, el producto será inaceptable para sus clientes.

Tenemos instalaciones en Estados Unidos para la producción menor y en México para la producción media, que proporciona un tiempo de procesamiento de los pedidos rápido, casi como si usted estuviera en Estados Unidos. Usamos a China para productos que ya están maduros y tenemos nuestro propio personal de control de calidad en el mercado el cual verifica la calidad. También es importante recordar a los clientes que cuando comparen un producto de México con uno de China deben tomar en consideración el personal administrativo adicional en China como parte de su costo.

países han formado regiones de libre comercio, en las que se facilita la reducción de aranceles, la simplificación de regulaciones comerciales e incluso, como sucede con la Unión Europea, la adopción de una moneda común. Estas medidas de reducción de costos pueden ser un poderoso aliciente para que las empresas pequeñas se trasladen al área prescrita. Por ejemplo, después de la entrada en vigor del TLCAN, varias empresas japonesas ubicaron sus instalaciones de manufactura en México para aprovechar las ventajas de la reducción de los aranceles al comercio en esa región.

Aprovechamiento de las características especiales de ubicación

Algunos de los beneficios de la ubicación son resultado sólo de rasgos particulares de un ambiente local. Por ejemplo, los artesanos italianos durante largo tiempo han sido conocidos por su genio para el diseño, y los técnicos japoneses han demostrado habilidad para utilizar las tecnologías ópticas al aplicarlas tanto en cámaras como en copiadoras. Las pequeñas empresas que dependen de un punto fuerte en particular pueden encontrar que es sensato situarse en una región que provee terreno fértil para ese tipo de innovaciones.

Otros beneficios especiales de la ubicación se derivan de políticas gubernamentales deliberadas. Para atraer empresas de alta tecnología el gobierno de Dubai, un pequeño territorio árabe gobernado por un jeque, con 1.3 millones de ciudadanos y una superficie del tamaño del estado de Rhode Island, ha fundado Dubai Internet City. Para atraer a las empresas a establecerse ahí, el gobierno intensificó el cumplimiento de los derechos de propiedad intelectual haciendo que la piratería de software se desplome y estableciendo un entorno comercial que ahora favorece los negocios. Aunada a generosas reducciones de impuestos y a un tratamiento favorable a las empresas que se ubican en esta ciudad-estado del Golfo Pérsico, esta iniciativa ha tenido un éxito innegable. Ha atraído a cientos de empresas de Estados Unidos y de otras partes, entre las que se incluyen fabricantes de hardware, firmas de desarrollo de software y otros proveedores de tecnología.[25] Y a pesar de la inestabilidad en el Oriente Medio, Dubai Internet City continúa atrayendo más y más empresas de todos tamaños.

Hasta el atractivo de las áreas regionales de libre comercio descansa en parte en las características de la ubicación que no guardan ninguna relación con los costos. Cuando los países europeos dialogaban sobre su unificación en la UE, muchos ejecutivos no europeos se preocuparon de que pudiera surgir una mentalidad de “fortaleza europea”. Es decir, suponían que un mayor comercio entre los países europeos desalentaría el comercio con otras naciones. En respuesta, muchas empresas, grandes y pequeñas, ubicaron sus plantas en Europa para garantizar un acceso futuro a ese mercado. En retrospectiva, llegaron a la conclusión que la UE no ha sido un obstáculo importante para el comercio con empresas fuera de Europa, a pesar de lo cual, las empresas han tomado medidas similares para asegurar su acceso a mercados en otras áreas de comercio.

Vivir el sueño

Desafíos empresariales



© Andrea Haase, Claudio Baldini/iStockphoto International, Inc.

Llevar la comida occidental al Lejano Oriente

Lo único que según afirma Josh Pollock le permitió comprender la industria de los servicios de alimentos es que creció comiendo comida occidental. Entonces ¿qué está haciendo este estadounidense de 31 años en China? Abrió un restaurante, un negocio que surgió de una verdadera oportunidad. Pollock, junto con su esposa japonesa, Naoko Okano, y dos amigos, Kris Ariel y Colin Flahive, se encontraron con que la comida occidental en China era totalmente atroz, pero los lugareños seguían consumiéndola. Así que en 2004 el equipo reunió a toda prisa 40,000 dólares para invertir en la fundación de una nueva empresa: Salvador's Kunming Food and Beverage Co., Ltd. Esto les permitió abrir una cafetería en Kunming (una ciudad de más de 4 millones de habitantes en la provincia de Yunnan) y ofrecer productos que incluían helado, bagels, queso crema y salsa a los clientes locales.

"Al principio nos pareció que iba a ser fácil", comenta Flahive. "La gente nos aseguraba que no se requería mucho tiempo o dinero para establecerse, pero la idea rápidamente demostró lo contrario." Estos estadounidenses ambiciosos pronto se toparon con una muralla. China es famosa por ello, y la única manera de abrirse camino es a través de guanxi, relaciones personales que proporcionan acceso a agentes poderosos y otros tomadores de decisiones. Cuando los funcionarios del gobierno rechazaron la propuesta de su negocio, Flahive y Pollock se pusieron en contacto con amigos chinos que tenían relaciones con las partes poco cooperadoras. Como resultado de sus llamadas telefónicas, la actitud del ayuntamiento cambió, y la nueva respuesta a su solicitud fue "No hay problema".

Aunque sólo han pasado unos cuantos años desde su inicio, el negocio ha tenido un éxito maravilloso. Gracias al trabajo duro y la devoción de sus 13 empleados, Salvador's Coffee House proporciona "un lugar cálido y agradable donde los clientes pueden confiar en la calidad de la comida y el servicio". La atención en los empleados es intensa, el restaurante entrena y da alojamiento a los chefs y espera personal de pueblos lejanos e incluso asigna tutores privados que hablan inglés a todos los que trabajan ahí. Los protectores del restaurante con frecuencia son clientes que regresan y conforman una mezcla de funcionarios del gobierno, gerentes extranjeros establecidos en China, estudiantes universitarios y lugareños curiosos. La auténtica comida occidental es rara en Kunming, así Salvador's es uno de los pocos lugares donde la gente puede ir con sus amigos a hacer algo diferente.

El platillo más solicitado del menú se vende frío: el helado (los sabores de mantequilla, almendra, tofu y te verde japonés son especialmente populares). El insípido y barato helado chino y el exageradamente caro Hägen-Dazs han dejado un enorme vacío en el mercado, y Salvador's se apresuró a llenarlo. El restaurante incluso se amplió al añadir una segunda ubicación en la parte occidental de la ciudad y ahora ofrece su café gourmet y helado a un nuevo grupo de clientes. Pero con 1 300 millones de personas viviendo en China, parece que hay mucho espacio para crecer.

Fuentes: http://www.salvadors.cn, acceso: 2 de febrero de 2007; Christopher J. Horton, "Ex-Coloradans See Hope in Sister City", *Denver Post*, http://www.salvarods.cn/Denver%20Post%20article.htm, acceso: 22 de febrero de 2007, y Paul Sloan "East Meets—and Eats—West", *Business 2.0*, Vol. 6, No. 7 (agosto de 2006), p. 76.

http://www.salvadors.cn

Por último, una tendencia reciente entre las empresas pequeñas es seguir a las empresas grandes que son sus clientes a sus nuevas ubicaciones. Conforme las corporaciones más grandes ubican sus operaciones en el extranjero, sus pequeños proveedores se ven en la necesidad de volverse globales junto con sus clientes empresariales para asegurar la continuidad de los importantes contratos de suministro. Puede ser que el propietario de una pequeña empresa no tenga un deseo personal de expandirse hacia el mercado internacional, pero que por su dependencia de un gran cliente que se ubica en el exterior no tenga más remedio que hacerlo. Los investigadores realizan un estudio de la expansión internacional de las pequeñas empresas lo expresan de esta manera:

> *Nuestras entrevistas a domicilio con los propietarios de las pequeñas empresas han [mostrado que los siguientes clientes empresariales] es un tema fundamental que la mayor parte de la investigación pasa por alto. Muchas empresas terminan en el extranjero no por una estrategia o por un plan a largo plazo. Más bien, se ven obligadas a mantener una presencia empresarial con un cliente actual. En algunos casos, las empresas pequeñas no tienen opción en este aspecto. Una empresa grande determina moverse a una ubicación particular en el extranjero y simplemente espera que el proveedor más pequeño lo siga.*[26]

Ford Motor Corporation está convencida de que llevar a sus proveedores al extranjero asegura la calidad, reduce los costos y ayuda a satisfacer las restricciones de contenido local. Así que cuando el gigante automotriz decidió abrir una nueva planta en Europa, ofreció un contrato multianual a Loranger Manufacturing Corporation, un pequeño fabricante de piezas automotrices ubicado en Warren, Pennsylvania. Pero había una dificultad: el contrato exigía que Loranger se ubicara cerca de la nueva planta. Como Ford era su cliente principal, el pequeño proveedor aceptó la oferta y en 1993 abrió su planta en Hungría para fabricar piezas de plástico destinadas a Ford. En un decenio Loranger tenía 150 empleados y generaba ventas por casi 10 millones de dólares al año.[27]

Las motivaciones tradicionales y emergentes para que las empresas pequeñas se globalicen son numerosas, pero el incentivo final es el siguiente: si usted no aprovecha una oportunidad en un mercado internacional, otra persona lo hará. En esas condiciones, la mejor defensa es una buena ofensiva. El establecimiento de una posición fuera del entorno nacional puede evitar que sus competidores aprovechen esas oportunidades y las utilicen contra usted en el futuro.

Opciones de estrategia para las empresas globales

3 Identificar y comparar las estrategias para las empresas globales.

Una vez que un emprendedor ha decidido globalizarse, el siguiente paso es planear una estrategia que se ajuste al potencial de la empresa. A lo largo de la mayor parte del siglo XX muchas empresas pequeñas dudaban respecto a entrar al mundo del comercio global. En la actualidad dichas empresas están mostrando señales de una "internacionalización acelerada". En algunas industrias hasta las más pequeñas y más recientes empresas tienen que globalizarse sólo para sobrevivir.[28] Para la mayoría de las empresas pequeñas el primer paso hacia la globalización es la decisión de exportar un producto a otros países o de importar bienes del extranjero para vender en el mercado local. Estos esfuerzos iniciales a menudo vienen seguidos de estrategias más avanzadas diferentes a las de exportación, como el de licenciamientos, franquiciamientos, formación de alianzas estratégicas con socios internacionales o incluso la ubicación de instalaciones en el extranjero (vea la figura 17-4).

Exportación

Exportar significa vender productos fabricados en el país sede a clientes de otro país. En Estados Unidos la Small Business Administration anunció hace poco que las empresas pequeñas representan alrededor de 97 por ciento de los exportadores estadounidenses, y que contribuyeron con más de 29 por ciento del valor de los bienes exportados.[29] La exportación es común entre las empresas pequeñas porque constituye una forma económica de ampliación en el área internacional:

Exportar
Venta de productos fabricados en el país sede a clientes de otro país.

> *Con una mayor competencia global, barreras al comercio internacional que se reducen y mejores redes de información y comunicación internacionales, muchas empresas son presionadas para competir en los mercados internacionales… La exportación puede ofrecer un medio*

Figura 17-4 *Opciones de estrategia para las empresas globales*



eficaz para que las empresas alcancen una posición internacional… sin presionar demasiado sus capacidades o recursos.[30]

Dicho de otra manera, las pequeñas empresas exportadoras pueden vender y distribuir sus productos en otros países sin incurrir en los gastos de apoyar operaciones costosas en esos mercados. Si los beneficios financieros de las ventas internacionales compensan con ventaja los costos de embarque y los aranceles, la exportación es una opción favorable.

Misión comercial
Viaje organizado para ayudar a que los propietarios de empresas pequeñas se reúnan con compradores potenciales en el extranjero y aprendan sobre los obstáculos que representan las diferentes culturas y regulaciones de los mercados extranjeros.

Una forma en que las empresas pequeñas pueden investigar si un programa de exportación es factible, es unirse a una **misión comercial**, un viaje organizado para ayudar a que los propietarios de empresas pequeñas se reúnan con compradores potenciales en el extranjero y se enteren de los obstáculos culturales y reguladores que existen en los mercados extranjeros. Mary Ellen Mooney usó ese método cuando se unió a una misión comercial organizada por un consorcio del estado de California para explorar los mercados potenciales a lo largo de la península de Baja California en México. Mooney es copropietaria de Mooney Farms, una empresa familiar de 50 empleados ubicada en Chico, California, que elabora productos de tomate desecados al sol. En su visita de tres días a México consiguió un contrato para vender cada mes 1,200 dólares de productos a un restaurante de Ensenada, un éxito limitado, pero un inicio, de cualquier modo. La experiencia la inspiró a buscar otras oportunidades de exportación al sur de la frontera para captar clientes en centros urbanos más grandes como Guadalajara, la ciudad de México y Acapulco. Después de su viaje a México, Mooney pensaba visitar otros mercados potenciales, entre ellos Venezuela y Canadá. Dadas las ventajas de las giras organizadas, otros empresarios están desempolvando sus pasaportes e inscribiéndose para participar. Como dijo un portavoz de una misión comercial: "Hoy existen más misiones comerciales que nunca antes, y una idea cada vez más preponderante es que el acceso a los mercados mundiales es más fácil que nunca."[31]

En algunos casos la exportación a los mercados internacionales puede promover, de hecho, el hacer negocios en el mercado nacional, sobre todo cuando la demanda de temporada en el mercado nacional compensa la del extranjero. Very Special Chocolats, un pequeño productor canadiense de chocolates especiales, ha vuelto su mirada a las oportunidades globales en Asia con el fin de maximizar la eficiencia de su fábrica en Azusa, California. La empresa tiene $15 millones invertidos en sus cuatro líneas de producción en California y emplea a 100 trabajadores de tiempo completo para operar la planta. Para manejar el alza en la demanda alrededor de Navidad, la empresa contrataba hasta 350 empleados eventuales sólo por unos cuantos meses. Permitir que gran parte de estas instalaciones permanecieran ociosas durante la temporada baja dejó a Very Special Chocolats con una inversión permanente que generó producto para sólo una parte del año. El exceso de capacidad se fue convirtiendo en una carga financiera seria para el pequeño fabricante. Para enfrentar este reto la empresa decidió ingresar a mercados asiáticos como Japón, Taiwán,

Corea del Sur y China, donde el ciclo de días festivos es diferente. Gracias a la exportación a estos países (que representan 15 por ciento de sus ventas totales), la empresa puede ahora operar de tiempo completo su planta durante nueve meses del año.[32]

El auge de Internet ha alimentado un crecimiento vigoroso de las actividades de exportación. Las empresas pequeñas consideran a Internet como una herramienta poderosa para aumentar su visibilidad internacional, permitiéndoles relacionarse con clientes que antes estaban fuera de su alcance. Entertainment Earth es un minorista de juguetes por Internet, con sede en Los Ángeles, California, que se especializa en figuras de acción, regalos y otros objetos coleccionables. Aaron y Jason Labowitz y un amigo fundaron la empresa en 1995, que operaba desde una pequeña oficina montada en un garage en San Fernando Valley. No pasó mucho tiempo antes de que decidieran ampliar su alcance mediante las ventas por Internet. Describen sus motivaciones en el sitio web de la empresa:

> *Admitimos que fuimos egoístas cuando formamos la empresa. Queríamos encontrar una manera fácil de comprar personalmente todas las figuras de acción y juguetes nuevos a precios razonables sin desperdiciar nuestro tiempo [dando vueltas para comprar]. Nuestra solución estaba justo enfrente de nosotros, y era parecida al modelo de tiendas de almacén de grandes superficies y las anticuadas empresas de pedidos por correo, unidas en un sitio web.*

A la fecha, Entertainment Earth ha vendido artículos coleccionables a cientos de miles de clientes en todo el mundo. El cliente promedio tiene 32 años, ingresos superiores a los $65,000 anuales y preferiría que no se le viera en una juguetería. Como la empresa se basa en Internet, tiene clientes en todo el mundo. Es claro que Entertainment Earth conoce bien su mercado, que abarca todo el planeta, lo que es consistente con las altas calificaciones que la empresa recibe de servicios que clasifican el comercio electrónico.[34]

Desde luego, la venta de productos a clientes internacionales a veces es un "paseo por el parque". Los productos tal vez necesiten modificaciones para cumplir con las normas gubernamentales o satisfacer los intereses particulares de los compradores extranjeros; las barreras del idioma y la falta de relaciones gubernamentales pueden colocar a una empresa en una gran desventaja en las negociaciones, y los tipos de cambio injustos pueden hacer luego que sea imposible ofrecer productos a precios competitivos. Y puede ser difícil entrar a los mercados de algunos países a menos que una empresa esté dispuesta a revelar los detalles específicos de sus tecnologías básicas, las cuales suelen ser los cimientos de su ventaja competitiva.[35] Sin embargo, las empresas pequeñas están demostrando que el éxito en las exportaciones está a su alcance. Por ejemplo, un estudio reciente reveló que entre 1999 y 2003 el valor de los productos enviados a China (mercado en el cual es muy difícil entrar) por fabricantes pequeños y medianos se incrementó 281 por ciento a $9,300 millones y 49 por ciento de estos exportadores tenían menos de 20 empleados.[36] ¿Cuál es el secreto? Hacer la tarea y averiguar qué productos vender (por ejemplo, qué productos no pueden fabricar aún las empresas chinas para consumo interno), acercarse al mercado y desarrollar relaciones personales con tomadores de decisiones influyentes y aceptar ayuda siempre que se la ofrezcan. Un buen lugar para empezar su búsqueda de clientes en todo el mundo es el Servicio Comercial de Estados Unidos (http://www.export.gov); también puede ponerse en contacto con la comunidad de embajadas extranjeras en Washington, D.C. (http://www.embassy.org), seleccionar un país donde quiera hacer negocios y enviar un mensaje por correo electrónico a un especialista del país para obtener asistencia. Le sorprenderán las pistas que le pueden dar. Finalmente, consulte con los funcionarios de su estado para ver si pueden ayudarlo, muchos sí pueden. Una búsqueda en Google de "oficina de comercio exterior", que incluya el nombre de su estado, debe llevarle a donde necesita ir.

Importación

El lado contrario de la exportación es la **importación**, que consiste en la venta de bienes extranjeros en el mercado nacional de la empresa. Cuando una pequeña empresa encuentra un producto en el extranjero con potencial de venta en el mercado nacional o identifica un producto que se podría vender localmente, pero no puede encontrar un productor nacional, una estrategia de importación puede ser la mejor solución. Rich Birnbaum es el fundador de ProWorth, una empresa muy limitada con sede en Englewood Cliffs, Nueva Jersey, quien emplea a su hermano y a varios estudiantes de preparatoria y jubilados de tiempo parcial. Birnbaum vende sus excelentes relojes suizos de marcas de prestigio y joyería de diamantes por medio de eBay y otros servicios de subastas en línea, y en el sitio web de la empresa. Birnbaum decidió usar eBay porque los costos de adquisición del cliente se limitan al costo de un listado, lo que le permite mantener los precios bajos.

Importación
Venta de bienes producidos en otro país para compradores del país sede.

La iniciativa ha tenido mucho éxito. Establecida en enero de 1999 tenía ventas por $1 millón al final de ese año, lo que le permitió a Birnbaum asignarse un sueldo de unos $100,000 y aun así no tener pérdidas.[37] Nada mal para empezar, y el negocio sigue fortaleciéndose con el paso del tiempo.

Una variación en el tema de la importación es la estrategia de contratación global, que fundamentalmente es un esfuerzo para comunicarse con proveedores extranjeros que puedan suministrar los productos o servicios que una empresa necesita para operar de forma satisfactoria. Esto parece muy fácil de hacer, en especial en esta era de servicios de citas en Internet, herramientas de comunicación en línea (desde el correo electrónico hasta las video conferencias), y opciones de viajes flexibles y al alcance de su bolsillo. No obstante, encontrar y manejar proveedores internacionales puede ser todo un reto. Thad Hooker aprendió esto de la manera difícil cuando él y su esposa, Lisa, adquirieron una compañía de muebles sofisticados en Fort Lauderdale, Florida, llamada Spirit of Asia en 2001. Sus experiencias eran similares a las de muchos propietarios de empresas pequeñas que decidieron trabajar con proveedores internacionales para estructurar sus negocios. "Decidí contratar en el sureste de Asia, pero tenía que averiguar todo por mi cuenta," explica Hooker. "Me parecía que era un negocio riesgoso." Era lógico, el mundo es grande y parece que todos quieren asociarse y vender un producto. Por ende, para aclarar la situación, Hooker rápidamente venció el reto. Estudió meticulosamente las opciones de contratación antes de lanzar una iniciativa en el extranjero, haciendo una comparación de los posibles países de contratación. Después hizo personalmente una investigación sobre el tema, para lo cual visitó el país objetivo y buscó pistas que le llevaran a los mejores socios de contratación disponibles. Por supuesto, un afortunado descanso o dos también ayudaron. "En mi primer viaje a Chiang Mai, una ciudad del norte de Tailandia, conocí a un taxista durante un viaje a quien le interesaban el arte y las antigüedades. Lo contraté, le di una cámara digital y ahora este ex taxista trabaja para mí como explorador en el área de los muebles."[38]

¡Misión cumplida! La tienda en Fort Lauderdale es rentable y los Hookers están pensando en abrir nuevas locaciones para aprovechar su capacidad de contratación en el extranjero. De hecho, tal vez Florida no sea lo suficientemente grande para satisfacer sus ambiciones. Hace poco la pareja lanzó un sitio web que les permitirá vender muebles y accesorios en todo Estados Unidos.[39]

Vale la pena repetir que la contratación global tiene sus complicaciones, así que no espere que ésta sea una opción fácil. Sin embargo, mantiene un potencial enorme, en especial si usted sigue unas cuantas pautas simples:

- Aprenda todo lo que pueda sobre la cultura y las prácticas de negocios del país en el cual va a contratar para no cometer errores que resulten en la cancelación de los acuerdos.
- Haga su investigación y asegúrese de seleccionar una fuente que no sea un competidor o una empresa que quiera aprender de sus operaciones para competir contra usted en el futuro.
- Proteja su propiedad intelectual para que sus proveedores no puedan robársela fácilmente. Algunos empresarios incluso requieren que sus proveedores firmen un convenio de confidencialidad para que no puedan patentar el artículo en el país donde se lleva a cabo la contratación.
- No apresure el proceso de formar una relación con un socio de contratación. Necesita tiempo para hacer preguntas difíciles sobre factores importantes como los estándares de calidad y las capacidades, la flexibilidad de la manufactura y el tiempo para surtir los pedidos.
- Resuelva la logística de transporte con anticipación. Un buen transportista puede ayudarle con la mecánica de envío, así como ayudarle con la mezcla confusa de documentos requeridos. Para darse una idea del proceso, repase las reglas y regulaciones en el sitio web de Aduanas y Protección Fronteriza de Estados Unidos en http://www.customs.ustreas.gov y lea las notas de administración de la pequeña empresa sobre importaciones en http://www.smallbusinessnotes.com/international/importing.html.

A veces el proceso parece tan complicado que quizá se pregunte si las empresas pequeñas deben siquiera intentar hacer contrataciones en el extranjero, pero anímese: *otros lo han hecho, ¡así que usted también puede!*

Licenciamiento en el exterior

La importación y la exportación son las estrategias internacionales más conocidas entre las empresas pequeñas,[40] pero también existen otras opciones. Dados sus recursos limitados, muchas pequeñas empresas dudan en volverse globales. Una forma de resolver esta restricción es seguir una estrategia de licenciamiento. El **licenciamiento en el exterior** permite que una empresa de otro país adquiera los derechos de fabricación y venta de los productos de una empresa en mercados en el extranjero. A la empresa que compra estos derechos se le llama **licenciatario**. El licenciatario hace pagos al **licenciador**, o la empresa que vende esos derechos, por lo general en forma de **regalías**, monto que se paga por cada unidad producida.

Licenciamiento en el exterior
Permiso para que una empresa de otro país adquiera los derechos de fabricación y venta de los productos de la empresa en los mercados internacionales.

Licenciatario
Empresa que compra los derechos de licencia.

Licenciador
Empresa que vende los derechos de licencia.

Regalías
Monto que se paga al licenciador por cada unidad producida con base en un contrato de licencia.

El licenciamiento internacional tiene desventajas. Por ejemplo, el licenciatario toma el total de las decisiones de producción y marketing, y el licenciador tiene que compartir los ingresos con el licenciatario. Sin embargo, el licenciamiento es la forma menos costosa de volverse global, ya que el licenciatario hace frente a todos los costos y riesgos de realizar una operación en el extranjero.[41]

Recuerde que MSS Global (descrita en la página 448) utiliza una estrategia de licenciamiento en el exterior; la empresa ha vendido más de 40,000 licencias en todo el mundo. La pequeña empresa nunca habría logrado una expansión tan rápida si hubiera tenido que instalar oficinas propias en el extranjero, aprender la cultura y las leyes fiscales y establecer una posición de mercado en cada país en el cual hacía negocios. Los acuerdos de licencia con los principales fabricantes de hardware de computadora que cubren los mercados centro y sudamericanos han dejado buenos resultados. MSS Global puede no tener un equipo de marketing, un grupo de vendedores de venta directa o ni siquiera capital de riesgo, pero la empresa gana dinero cada vez que IBM o NCR venden su producto a un minorista extranjero. En esto consiste el atractivo del licenciamiento en el exterior.

Las empresas pequeñas tienden a pensar en productos cuando exploran las opciones de licenciamiento internacional, pero la licencia de activos intangibles como la tecnología propia, los derechos de propiedad intelectual y las marcas registradas pueden ofrecer rendimientos todavía mayores. Así como Disney licencia su famoso personaje Mickey Mouse a fabricantes en todo el mundo, un pequeño minorista llamado Peace Frogs está utilizando licencias para introducir en España sus diseños protegidos por derechos de propiedad intelectual. Como fundador y presidente de Peace Frogs, Catesby Jones explica: “Exportamos nuestras playeras de Peace Frogs de manera directa a Japón, pero en España el ingreso *per capita* es menor, la competencia de los productores nacionales es más fuerte y los aranceles aduanales son altos, así que otorgamos una licencia a una empresa de Barcelona para que fabrique nuestros productos.”[43] A partir de este acuerdo Peace Frogs genera ingresos complementarios con casi ningún gasto adicional.

El licenciamiento en el exterior se puede utilizar también como protección contra la **falsificación**, es decir el uso no autorizado de la propiedad intelectual. Los derechos de licencia a una empresa de un mercado extranjero ofrecen protección local para que otras empresas no usen los activos protegidos de forma inadecuada.

Falsificación
Uso no autorizado de la propiedad intelectual.

Franquiciamiento internacional

El **franquiciamiento internacional** es una variante del tema de licenciamiento. Como se explicó en el capítulo 4, el franquiciador ofrece un paquete estándar de productos, sistemas y servicios administrativos al franquiciado, que aporta el capital, el conocimiento del mercado y la administración práctica. Aunque el franquiciamiento internacional no era muy usado antes de la década de los setenta, hoy es la estrategia de ingreso al mercado de crecimiento más rápido usada por las empresas estadounidenses, con Canadá como el mercado dominante (seguido por Japón y el Reino Unido, en ese orden). Este método se difunde en especial entre las cadenas de restaurantes de Estados Unidos que desean establecer una presencia global. Por ejemplo, McDonald’s ha elevado sus famosos arcos dorados en 121 países. Pero el franquiciamiento internacional también es útil para las pequeñas empresas.

Franquiciamiento internacional
Venta de un paquete estándar de productos, sistemas y servicios administrativos a una empresa de otro país.

Danny Benususan es propietario de Blue Note, un club de jazz de primera en Manhattan que abrió sus puertas en 1981. Considerado uno de los mejores sitios del mundo para el jazz y otras formas de música, este club ha atraído la atención de empresarios internacionales que han establecido franquicias en el extranjero. El local de Tokio se inauguró en 1988, seguido por clubes en Osaka, Fukuoka y Nagoya, en Japón. El primer club europeo en Milán, Italia, se sumó a la familia de Blue Note en marzo de 2003, y le siguió otra franquicia asiática en Seúl, Corea del Sur. Como resultado de estas extensiones internacionales, el club se ha establecido con éxito como la única franquicia de redes de clubes de jazz.[44] Blue Note ha demostrado que hay más de una forma para que una pequeña empresa se globalice.

Alianzas estratégicas internacionales

Alianza estratégica internacional
Combinación de esfuerzos o activos de empresas de diferentes países con el fin de agrupar sus recursos y compartir los riesgos de una empresa.

Más allá del licenciamiento y el franquiciamiento, algunas empresas pequeñas se han expandido hasta volverse globales uniendo sus fuerzas para cooperar con las grandes corporaciones. Una **alianza estratégica internacional** permite que las empresas compartan los riesgos y unan sus recursos cuando ingresan a un mercado nuevo para equilibrar los conocimientos del mercado que aporta el socio local (cultura, régimen legal, condiciones de competencia, etc.) con la tecnología o conocimiento del producto que aporta la otra empresa con la que establece la alianza. Una de las ventajas de esta estrategia es que ambos socios se sienten más cómodos al saber que ninguno de los dos se arriesga solo.[45]

Existen muchas maneras en que las pequeñas empresas pueden usar alianzas estratégicas para ganar ventaja en el ámbito internacional. Tony Raimondo es presidente de Behlen Mfg. Co., una empresa con sede en Columbus, Nebraska, que fabrica silos, sistemas de secado y estructuras metálicas. En una época, la empresa exportó productos a China, pero Raimondo suspendió los envíos cuando se enteró de que los chinos estaban haciendo imitaciones de sus productos, aprovechando las ventajas locales como la mano de obra más barata y la moneda subvaluada para vender a precios más bajos que Behlen. Durante algún tiempo pareció que la empresa ya no podría penetrar en este enorme mercado, ¡el más grande del planeta! Pero cuando a Raimondo se le ocurrió la idea de formar una iniciativa conjunta de 50/50 (una forma de alianza en la cual dos empresas comparten igual propiedad en un negocio separado) en Beijing. “Para que pudiéramos mantener la participación de mercado”, comenta Raimondo, “tuvimos que estar en el interior”. Fabricar el producto con China hizo posible que Behlen se capitalizara en las mismas ventajas que tenían las fábricas chinas y eso ha hecho toda la diferencia. El éxito de Behlen en China se ha difundido a otras iniciativas empresariales internacionales. La empresa ahora hace 10 por ciento de sus negocios en el extranjero.[46]

Ubicación de instalaciones en el extranjero

Una pequeña empresa con grandes aspiraciones globales puede optar por establecer una presencia propia en los mercados estratégicos extranjeros, en especial si ya ha desarrollado una base de clientes internacionales. La mayoría de las empresas pequeñas comienza ubicando una instalación de producción u oficina de ventas en el extranjero, a menudo como una manera de reducir el costo de las operaciones. Amanda Knauer, de 25 años, quería instalar una empresa, pero concluyó que el lanzamiento de una empresa en Estados Unidos era demasiado costoso. Por consejo de un amigo, puso la mira en Argentina. Después de hacer un poco de investigación, fue a Buenos Aires en 2004. Unos cuantos meses después estaba operando su propio negocio, Qara Argentina, un fabricante de productos lujosos de piel. “Vine a Argentina buscando mi oportunidad”, asegura, “La belleza de la piel me inspiró y lo vi como una entrada hacia este mundo [de propiedad empresarial].” No ha sido fácil. Knauer ha tenido que aprender el idioma local y una serie de leyes y prácticas empresariales, pero el trabajo lo compensa todo y con rapidez. La empresa tenía más de 1 millón de dólares en ventas al final de su primer año de operación.[47] Ubicarse en el extranjero tiene sus ventajas.

La apertura de una oficina de ventas en el extranjero puede ser una estrategia muy efectiva, pero los propietarios de empresas pequeñas deben esperar hasta que las ventas en el mercado local sean tan grandes como para justificar el movimiento. Establecer una oficina en el extranjero es costoso, así como dotarla de personal, administración y finanzas; por ende, esta alternativa está fuera del alcance de la mayoría de las empresas pequeñas. Por si fuera poco, en ocasiones es difícil que se alcancen las ventajas que se espera lograr con oficinas en el extranjero. Es frecuente que las empresas estadounidenses ubiquen su primera oficina internacional de ventas en Canadá, pero algunas empresas pequeñas están encontrando conveniente abrir una oficina que permita el acceso a la región europea (el Reino Unido e Irlanda, donde se habla inglés, son ubicaciones recurrentes).

Adquisición en el extranjero
Compra de una empresa en un país por una empresa ubicada en otro país.

Iniciativa de campo fértil
Subsidiaria de propiedad total de una empresa, iniciada desde cero en otro país.

Algunas empresas pequeñas tienen grandes ambiciones que van más allá de ubicar una instalación de producción u oficina de ventas en el extranjero. Es probable que las empresas de esta categoría planeen operaciones independientes, como la compra de una empresa extranjera en manos de otra empresa en lo que se conoce como una **adquisición en el extranjero**, o realizar una **iniciativa de campo fértil** desde cero, dando origen a una subsidiaria, por completo de su propiedad, en otro país. En ambos casos las estrategias de iniciarse solas son complejas y costosas. Estas opciones dan a las empresas un control máximo sobre sus operaciones en el extranjero y eliminan la necesidad de compartir cualquier ingreso generado; sin embargo, obligan a las empresas a asumir todo el riesgo de este empeño. Si la iniciativa es de campo fértil, la empresa tal vez tendrá que aprender mucho sobre el manejo de una empresa en un país extranjero, la administración de personal del país anfitrión y el desarrollo de una estrategia de mercado eficaz. El potencial para hacer negocios de una subsidiaria internacional de propiedad total puede ser grande, pero los retos de su administración pueden ser todavía mayores. Esta opción no es para pusilánimes.

Vivir el sueño

Desafíos empresariales



© R. Alcorn/SWPCO

La suerte de la compañía empacadora está escrita

Podría decirse que Emerald Packaging, Inc. está en la cúspide. Después de servir a la industria de alimentos frescos durante más de 40 años, la empresa sabe lo que hace cuando se trata del flexible negocio del empacado. El sitio web de la empresa proporciona una descripción precisa del éxito y las capacidades de la organización:

> *Emerald Packaging, Inc. se ha vuelto rápidamente líder de la industria y uno de los fabricantes más grandes de bolsas de plástico y material de rollos en la costa oeste con más de 40 millones de dólares en ventas anuales… En nuestra planta de manufactura de Union City, California, contamos con seis imprentas, 28 líneas de bolsas, cuatro cortadoras de cintas, ocho líneas de bolsas con cierre, Innolok Zipper para el material de rollos, macroperforación y microperforación láser, lo que nos permite especializarnos en impresión de alta calidad hasta en 8 tintas con tiempos de entrega muy cortos y constantemente tratamos de mejorar nuestra calidad y nuestras capacidades.*

Emerald lo está haciendo muy bien, pero siempre hay espacio para el crecimiento y la mejora.

Emerald es dirigida por Kevin Kelly, cuya familia ha sido propietaria de la empresa durante muchos años. Kelly tiene mucho interés en la expansión y ya ha intentado integrar dos negocios de adquisición, pero no lo ha logrado. Esta vez, mientras estudiaba las cláusulas del último contrato, todo parecía ir bien: una fábrica en Tijuana, México, con el equipo correcto y a un precio justo. Pero las adquisiciones internacionales pueden ser difíciles, en especial en México, y no pasó mucho tiempo para que Kelly se diera cuenta de que había problemas con el trato. Las máquinas en mal estado, la caída de las ventas y posible responsabilidad de las deudas difíciles de comprobar de la empresa encendieron focos rojos. Y el hecho de que el vendedor ahora estaba solicitando mucho más dinero del que Kelly estaba dispuesto a pagar no ayudó.

Fue una muerte lenta pero segura, nada grave, sólo una gran cantidad de pequeños problemas que se amontonaron con el tiempo. Kelly describe su experiencia con el propietario de la fábrica como sigue:

> *Nuestra confianza mutua estaba mermada por pequeñas sorpresas. Durante el último verano [el propietario de la fábrica] decidió, sin notificarnos, dejar de tomar pedidos nuevos, básicamente anunciando a los clientes que iba a cerrar. Yo había contado con sus $5 millones en ventas anuales para que me ayudaran a hacer que el negocio funcionara. Por mi parte, me distraje tanto con las demandas cotidianas del manejo de mi empresa familiar que con frecuencia pasaban semanas sin hablar con él. Esos problemas de comunicación echaron abajo el trato.*

Las adquisiciones siempre constituyen todo un reto. Una adquisición hecha por una pequeña empresa es incluso más difícil de lograr. Y una adquisición entre dos países fronterizos puede ser imposible para una empresa pequeña. Un programa internacional de adquisiciones es crucial para el plan de crecimiento de una empresa pequeña, pero dado el número de lugares donde un buen trato puede encallar, con seguridad exige una dosis adicional de precaución y cuidado en el manejo.

Fuentes: Kevin Kelly, "Mexican Standoff", *Fortune Small Business*, Vol. 16, No. 2 (marzo de 2006), p. 29, y http://www.empack.com, acesso: 22 de febrero de 2007.

http://www.empack.com

Desafíos de las empresas globales

4 Explicar los desafíos que enfrentan las empresas globales.

Las empresas pequeñas enfrentan retos; las empresas pequeñas *globales* enfrentan retos mucho más grandes. ¿Qué tan bien le puede ir a una pequeña empresa en el mercado global? El éxito de los emprendedores con iniciativa en los mercados internacionales prueba que las empresas pequeñas pueden hacer algo más que sobrevivir: ¡prosperar! Sin embargo, el éxito es poco probable sin una preparación cuidadosa. Los propietarios de empresas pequeñas deben reconocer las peculiaridades de los desafíos que enfrentan las empresas globales y, en consecuencia, ajustar sus planes. Para ser más claros, necesitan prestar atención a los riesgos políticos y económicos, y a las limitaciones administrativas.

Riesgo político

Riesgo político
Potencial de las fuerzas políticas de un país para afectar de forma negativa el desempeño de las empresas que operan dentro de sus fronteras.

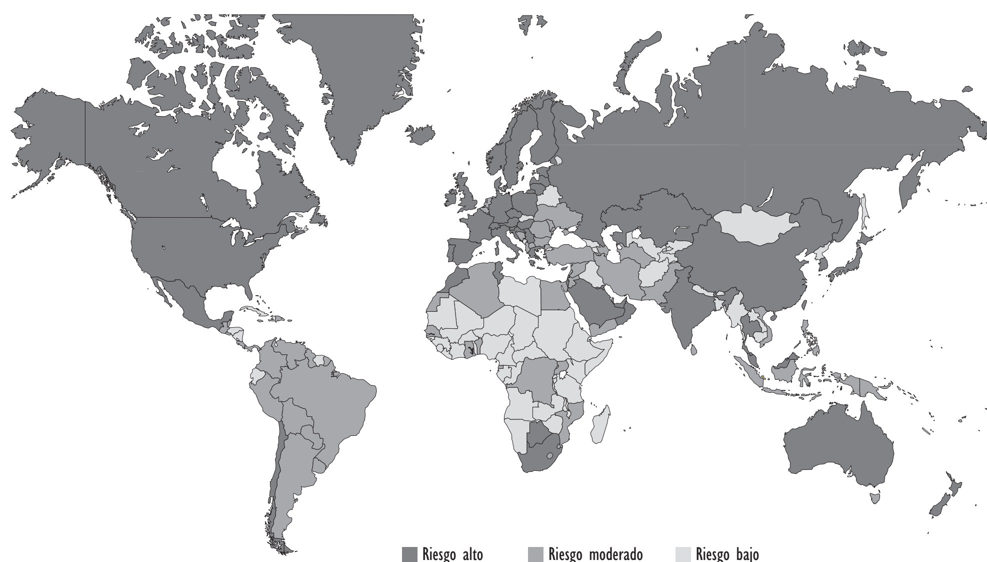
El potencial de las fuerzas políticas de un país para afectar de forma negativa el desempeño de las empresas que operan dentro de sus fronteras se conoce como **riesgo político**. A menudo se relaciona con la inestabilidad del gobierno de un país, lo que puede generar dificultades para las empresas extranjeras. Los problemas posibles pueden ir desde amenazas tan triviales, como nuevos reglamentos que restringen el contenido de la publicidad televisiva, hasta retos caóticos como que el gobierno se apodere de los activos de propiedad privada. Las situaciones políticas pueden amenazar el acceso a un mercado de exportación, exigir que una empresa revele secretos industriales o exigir, incluso, que el trabajo se termine dentro del país. En la figura 17-5 se presentan las variaciones en el riesgo político, con base en las "Clasificaciones de niveles de riesgo país" publicadas por la revista *Euromoney.* Los países se codifican en escalas de gris, para indicar su nivel de riesgo: el gris más claro representa "adelante" o países seguros; el gris oscuro, "siga con precaución" y el negro, países donde debe "detenerse y pensarlo con mucho cuidado". Las empresas que esperan hacer negocios en países "negros" deben hacer los ajustes apropiados.

Riesgo económico

Riesgo económico
Probabilidad de que un gobierno administre mal su economía y cambie el entorno de negocios en formas que obstaculicen el desempeño de las empresas que operan allí.

El **riesgo económico** es la probabilidad de que un gobierno administre mal la economía y modifique el entorno de negocios en formas que obstaculicen el desempeño de las empresas que operan allí. El riesgo económico y el riesgo político, por tanto, están relacionados. Dos de los problemas más graves que resultan del mal manejo económico son la inflación y las fluctuaciones en el tipo de cambio. Aunque un examen de estos factores está más allá del alcance de este libro, es importante reconocer que la inflación reduce el valor de la moneda de un país en los mercados de divisas y, por

Figura 17-5 *Mapa de "Clasificaciones de niveles de riesgo país"*



Fuente: Paul Pedzinksi, "Country Risk Poll", *Euromoney,* Vol. 37, No. 443 (marzo de 2007), pp. 171-176.

consiguiente, disminuye el valor de los flujos de efectivo que la empresa extranjera recibe de sus operaciones en el mercado local.

El **tipo de cambio** representa el valor de la moneda de un país en relación con la de otro, por ejemplo, la cantidad de pesos mexicanos que se pueden comprar con un dólar estadounidense. Los cambios repentinos o inesperados en el tipo de cambio pueden ser un problema serio para las pequeñas empresas internacionales, ya sea que la empresa exporte a ese mercado o tenga presencia local allí.

Tipo de cambio
Valor de la moneda de un país en relación con la de otro.

Mary Ellen Mooney, de Mooney Farms (mencionada antes en este capítulo) ha mantenido un ojo puesto sobre el mercado europeo, así como sobre el de México. Detectó la posibilidad de exportar a Francia sus productos de tomate desecado al sol y estuvo cerca de cerrar un trato con un distribuidor local hace algunos años, pero las negociaciones fracasaron cuando el dólar aumentó mucho en relación con las divisas europeas.[48] Para entender su dilema, suponga que el distribuidor francés hubiera estado dispuesto a pagar cinco euros por un paquete de sus tomates. Si el dólar y el euro se negociaran uno a uno, Mooney hubiera convertido los cinco euros en $5.00. Si $4.50 cubrían sus costos de producción, transporte, seguros y así sucesivamente, Mooney ganaría una utilidad de $0.50 ($5.00 – $4.50) por unidad. Pero cuando el valor del dólar *aumentó* en relación con la moneda local, la situación cambió drásticamente. Como ejemplo, suponga que el tipo de cambio disminuyó a $0.80 por dólar. Esto significaría que las unidades que se vendieran en cinco euros valdrían sólo $4.00 cada una, lo que resultaría en una pérdida de $0.50 en cada venta.

La experiencia de Mooney ilustra la forma en que una buena transacción puede venirse abajo con gran rapidez si los tipos de cambio dan un giro desfavorable. Este riesgo es serio sobre todo en el caso de empresas pequeñas que apenas se están estableciendo en los mercados internacionales. Estas empresas deben tomar medidas para protegerse contra riesgos relacionados con el tipo de cambio, por ejemplo formalizando contratos en dólares y usando estrategias de protección contra las variaciones en los tipos de cambio.

Limitaciones gerenciales

Hacer negocios en el ámbito internacional nunca será tan fácil como cuando se hacen en casa, es probable que requiera de todas las habilidades y recursos de administración. El comercio global complica cada tarea y genera dificultades relacionadas con cada función de la empresa.

- *Planeación del producto.* ¿Satisfarán nuestros productos o servicios los gustos de los clientes? ¿La planta en el extranjero cuenta con los empleados necesarios para fabricar el producto que se piensa ofrecer? ¿Los trabajadores disponen de las habilidades que se requieren para operar la planta? ¿Las restricciones gubernamentales limitarán la introducción de los productos que se planeó?
- *Marketing.* ¿Cómo se realizará la investigación de mercados? ¿A quién debe incluirse en el mercado meta? ¿Qué proyecciones de ventas son razonables en el mercado internacional? ¿Qué precio debemos fijar para nuestro producto? ¿Cómo se manejarán los productos pirata fabricados en el país?
- *Finanzas.* ¿Se pueden mantener los flujos de efectivo para las operaciones internacionales? ¿Cómo se manejarán las fluctuaciones en los tipos de cambio? ¿La política gubernamental influirá en las transferencias de capital? ¿La legislación local permite remitir al país de origen las utilidades desde el mercado extranjero? ¿Mantiene el gobierno del país anfitrión suficientes reservas en divisas para poder retirar las utilidades que genere la empresa? ¿Será necesario el trueque u otras formas de contracomercio para hacer negocios?
- *Administración.* ¿Los enfoques de administración que se usan en el país propio funcionarán en un ambiente internacional? ¿Cómo se puede identificar a la gente más adecuada para ocupar puestos de la empresa en el extranjero? ¿Cuánto se debe pagar a los empleados locales? ¿Cómo deberán ser las relaciones con los sindicatos locales en el extranjero? ¿Cómo se pueden vencer las barreras culturales, de lenguaje y de comunicación? ¿Se puede desarrollar una relación de confianza con los empleados extranjeros? ¿Qué se debe hacer cuando las normas éticas del país sede difieren de las del país anfitrión? En Estados Unidos, dado que la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero prohíbe que las empresas estadounidenses participen en ciertas conductas, ¿cómo pueden competir cuando los competidores extranjeros ofrecen sobornos para obtener un trato preferencial?
- *Contabilidad.* ¿Qué se necesitará para integrar los sistemas de contabilidad de todas las operaciones globales? ¿Cómo se contabilizarán las conversiones de divisas cuyo valor cambia de manera constante? ¿Se pueden armonizar las reglas de contabilidad que varían de país a país? ¿El sistema de contabilidad del país propio capta la información necesaria para el comercio internacional?

- *Aspectos legales*. ¿En Estados Unidos, cuáles son los requerimientos del servicio de recaudación fiscal respecto a las declaraciones de las empresas internacionales? ¿Cómo se puede tener la seguridad de que se están pagando los impuestos correctos tanto en el país sede como en el país anfitrión? ¿Qué se necesita para cumplir con los reglamentos gubernamentales? ¿Las restricciones comerciales del país anfitrión, entre otras los aranceles y las barreras no arancelarias, obstaculizarán el programa de exportación de la empresa? ¿Las tecnologías clave de la empresa están protegidas por patentes?

Como se puede ver, las decisiones que se deben tomar en las empresas internacionales son complicadas, lo que explica por qué muchos propietarios de empresas pequeñas eligen concentrarse sólo en su mercado local. Sin embargo, las motivaciones para volverse globales son sólidas, y algunos ya han comprobado que esto es posible. Usted también puede hacerlo, si planea con cuidado y aprovecha los recursos de que dispone para ayudarle a lograr la meta de que su empresa se vuelva global.

5 Identificar las fuentes de ayuda disponibles para apoyar los esfuerzos internacionales de las empresas.

Apoyo para las empresas globales

El apoyo está disponible para las pequeñas empresas con aspiraciones internacionales y sólo es necesario abrir los ojos para detectarlo. Una vez que se decide ingresar en los mercados globales causará sorpresa la cantidad de recursos existentes como apoyo.

Análisis de los mercados y planeación estratégica

Entre las muchas actividades necesarias para preparar a una pequeña empresa para enfrentar los retos de volverse global, hay dos que son fundamentales para tener éxito: identificar mercados internacionales que se ajusten al potencial único de la empresa y elaborar un plan de juego para ingresar en los mercados meta.

Una pequeña empresa debe comenzar su investigación de los mercados extranjeros y las opciones de estrategias para ingresar agotando las fuentes secundarias de información. El gobierno de Estados Unidos ofrece diversas publicaciones sobre cómo localizar y aprovechar las oportunidades en el mercado global. La Oficina de Comercio Internacional de la Small Business Administration es responsable de ayudar a las pequeñas empresas a expandirse hacia el exterior. Los programas y servicios de la SBA se entregan por medio de los Centros Estadounidenses de Apoyo para las Exportaciones (USEAC).

Una excelente fuente de información sobre el marketing global es *Opportunities in Exporting,* que está disponible en el sitio web de la SBA (http://www.sba.gov). También disponible en la misma fuente está la *SBA Guide to Exporting,* la cual ofrece un panorama general de la estrategia útil para exportadores nuevos y experimentados. Este manual práctico, de elementos básicos, está diseñado para guiar a las empresas pequeñas en las complejidades de volverse global, con capítulos dedicados específicamente a la identificación de mercados, la elección de una estrategia de ingreso, el manejo de las transacciones, el financiamiento comercial, los convenios de transporte y la formación de alianzas estratégicas.

Aunque no se enfoca sólo en las empresas pequeñas, la oficina de comercio internacional del Departamento de Comercio de Estados Unidos mantiene un sitio web (http://www.ita.doc.gov) que brinda elementos de juicio útiles sobre la expansión hacia el mercado internacional. Publicaciones como la revista *World Trade* (http://www.worldtrademag.com) también pueden ser útiles, ya que proporcionan análisis oportunos y profundos de mercados internacionales y temas de negocios. Además de estos recursos, también las organizaciones gubernamentales y privadas son excelentes fuentes de información de negocios, guías de negocios y bases de datos de empresas. Una de estas fuentes, TradePort (http://www.tradeport.org) ofrece información en línea para promover el comercio internacional con empresas ubicadas en California.

Conversar con una persona que ha vivido, o por lo menos visitado un posible mercado extranjero, puede ser un modo valioso de aprender al respecto. Por ejemplo, puede ser muy útil conversar con estudiantes internacionales de una universidad local. Sin embargo, la mejor forma de estudiar un mercado extranjero es visitar el país. El representante de una pequeña empresa puede hacerlo, ya sea como individuo o como miembro de un grupo organizado.

Contacto con los clientes internacionales

Una pequeña empresa no puede vender en el extranjero a menos que esté relacionada con los clientes ubicados en los mercados internacionales a los que desea ingresar. Pero no tema, existen muchos recursos que le pueden ayudar a relacionarse.

Figura 17-6 *Una muestra de las guías del comercio internacional disponibles en Internet*

Bidmix.com	Bidmix.com provee un mercado electrónico para comprar y vender en todo el mundo. No se requiere membresía para usar el sitio en busca de guías o para colocar otras nuevas. Los usuarios también reciben mensajes de correo electrónico informándoles de nuevas guías comerciales.
International Business Forum	Este sitio proporciona información sobre oportunidades en el mercado internacional. Presenta un directorio de empresas afiliadas, oportunidades comerciales, listados de eventos de negocios, información de educación empresarial, recursos y asociaciones.
TradeLeads.com	El uso de TradeLeads.com requiere membresía. Las empresas no afiliadas pueden colocar guías, pero no pueden leerlas ni buscarlas.
World Bank FundLine	El Departamento de Desarrollo del Sector Privado del Banco Mundial opera este sitio para relacionar a los inversionistas de capital con las empresas. La cobertura incluye países de Europa central y oriental y la antigua Unión Soviética.
World Trade Markets	World Trade Markets permite que las empresas capten, difundan y busquen Trade Point Trade Leads en todo el mundo. Esta base de datos se actualiza todos los días por los agentes y personal de investigación de las Naciones Unidas, Trade Points, World Trade Markets y el público de Internet.
WCTA Trade Opportunities Bulletin Board	Si quiere comprar o vender cualquier tipo de producto, servicio u oportunidad, puede publicar en este boletín electrónico de noticias. También puede ver oportunidades comerciales con una membresía gratuita, pero la publicación de una oportunidad comercial requiere una cuota anual.
ASIA: Asian Sources On-Line	Este sitio está diseñado para operaciones de suministro (compradores en volumen) en Asia; se puede buscar en este sitio por país, producto o proveedor. También ofrece otros servicios, como alertas por correo electrónico, foros, noticias de productos y bibliotecas.
EUROPA: ECeurope.com	Este sitio ofrece un boletín de noticias de negocio a negocio, que ayuda a las empresas pequeñas a medianas a tener acceso a guías comerciales. Requiere membresía, pero es gratuito.
Australia: Australia on Display	Este sitio ofrece guías comerciales de miles de empresas australianas y sus productos o servicios. Los usuarios pueden realizar búsquedas por categoría industrial o palabra clave.
India: Tradeindia	Este sitio web está dedicado a India y presenta resúmenes de noticias, listados de oportunidades de exportaciones e importaciones, un boletín de noticias y directorios de empresas.
Taiwán: Taiwan Products Online	Este sitio web le permite realizar búsquedas de guías comerciales en Taiwán y China. Puede usar la opción de búsqueda por producto o proveedor para hallar empresas de su interés. También se proporciona información comercial, así como otra información útil para empresas internacionales.

Fuente: Sitio web de Michigan State University – CIBER, http://www.ciber.msu.edu/busres/static/trade%2Dleadsold.htm, acceso: 16 de febrero de 2007.

GUÍAS COMERCIALES Las guías comerciales son básicas para identificar clientes potenciales en los mercados meta. En la figura 17-6 se listan varias fuentes de guías comerciales. El acceso a tales fuentes por medio de Internet es una forma económica de establecer vínculos vitales con compradores de los mercados meta.

Figura 17-7 *Intermediarios comerciales más apropiados para la pequeña empresa*

Comisionistas	Si una empresa extranjera se interesa en la compra de productos estadounidenses, puede contratar los servicios de un comisionista (a veces llamado *agente de compra*). Estos buscadores recorren las tiendas en busca del precio más bajo posible para los artículos solicitados y se les paga una comisión por sus servicios. En algunos casos, las agencias gubernamentales extranjeras o empresas cuasi gubernamentales pueden servir para este propósito.
Empresas de administración de exportaciones	Una empresa de administración de exportaciones (EMC) actúa como un departamento de exportación de uno o varios fabricantes de bienes o servicios. Solicita y realiza negocios a nombre de los productores que representa o a nombre propio, a cambio de una comisión, sueldo u honorarios, más comisiones. Algunas EMC pagan de inmediato los productos del fabricante, ya sea arreglando el financiamiento o comprando de forma directa los productos para su reventa. Las mejores EMC conocen muy bien los productos y los mercados a los que atienden, y suelen tener redes de distribuidores extranjeros bien establecidas ya en operación. Este acceso inmediato a los mercados extranjeros es una de las principales razones para usar una EMC.
Empresas comerciales de exportación	Una empresa comercial de exportación (ETC) facilita la exportación de bienes y servicios estadounidenses. Al igual que una EMC, este tipo de intermediario puede actuar como departamento de exportación de los fabricantes, o asumir la propiedad del producto y exportarlo por cuenta propia. Algunas ETC son constituidas y operadas por los productores. Se pueden organizar en líneas comerciales múltiples o únicas, y también pueden representar a fabricantes de productos competidores.
Agentes, comercializadores o revendedores de exportación	Los agentes, comercializadores o revendedores de exportación compran los productos directamente de los fabricantes, empacándolos y marcándolos con base en sus propias especificaciones. Luego venden estos productos en el extranjero por medio de sus contactos y aceptan todos los riesgos de la operación. Al hacer transacciones con estos intermediarios, una empresa cede el control sobre las ventas y promoción de su producto. Esto puede obstaculizar las ventas futuras en el extranjero si el producto se vende a un precio bajo, si no se posiciona bien en el mercado o si se descuida el servicio posterior a la venta.
Comercializadores asociados	Los comercializadores asociados son fabricantes o empresas de servicios que distribuyen los productos o servicios de una segunda empresa. Esto suele observarse cuando una empresa de Estados Unidos tiene un contrato con un comprador extranjero para proveer una amplia gama de productos o servicios.

Fuente: Sitio web de Michigan State University – CIBER, http://www.ciber.msu.edu/busres/static/trade%2Dleadsold.htm, acceso: 16 de febrero de 2007.

MISIONES COMERCIALES Unirse a una misión comercial es otra excelente forma de evaluar un mercado internacional y vincularse con clientes del extranjero. Como ya se mencionó, una misión comercial es una visita planeada a un mercado exterior, diseñada para presentar empresas a compradores extranjeros potenciales y establecer alianzas estratégicas. Estas misiones suelen estar constituidas por grupos de 5 a 10 ejecutivos de negocios y ser diseñadas para maximizar las ventas internacionales. Los miembros del grupo suelen pagar sus propios gastos y compartir los costos de operación de la misión. En ocasiones los gobiernos extranjeros patrocinan misiones con el fin de promover vínculos comerciales con empresas de otros países.

INTERMEDIARIOS COMERCIALES Tal vez la forma más fácil de ingresar a los mercados internacionales es usar un **intermediario comercial**, que es una agencia contratada para distribuir productos a clientes internacionales. Estas agencias aprovechan la red de contactos que han establecido, así como su conocimiento de la cultura y el mercado locales. En resumen, un intermediario puede manejar todos los asuntos de exportación de una empresa, haciéndose cargo de todo, excepto de llenar los pedidos, y los resultados pueden ser sobresalientes. American Cedar, Inc., con sede en Hot Springs, Arkansas, es un fabricante de productos de cedro. Con ayuda de un intermediario comercial, American Cedar obtiene de la exportación 30 por ciento de sus ingresos. Julian McKinney, su presidente, comenta al respecto: "Mostramos nuestros productos en una feria comercial y una empresa de administración de exportaciones nos encontró. Nos ayudó a disminuir las complicaciones de la exportación directa. Nuestros productos se distribuyen ahora en toda la Comunidad Europea, desde un punto de distribución en Francia."[49] Una administradora de exportaciones es sólo un ejemplo de los muchos tipos de intermediarios que existen. En la figura 17-7 se describe a los intermediarios comerciales que más pueden ayudar a las empresas pequeñas que lo requieran.

Intermediario comercial
Agencia que distribuye por contrato los productos de una empresa a sus clientes de otro país.

Financiamiento

Tal vez la barrera más grande en la expansión internacional sea arreglar el financiamiento. Cuanta más información tengan las empresas pequeñas de las fuentes de financiamiento directas e indirectas, tanto más tenderán a considerar de manera favorable los mercados extranjeros. Fuentes de información a este respecto incluyen los bancos privados y la Small Business Administration en Estados Unidos.

BANCOS PRIVADOS Los bancos privados por lo general tienen un funcionario de préstamos como responsable de las transacciones extranjeras. Los bancos grandes pueden tener todo un departamento internacional. Los exportadores utilizan los bancos para emitir cartas de crédito comercial y desempeñar otras actividades financieras relacionadas con la exportación.

Una **carta de crédito** es un compromiso de un banco de pagar un giro u otro instrumento de pago cuando se satisfacen condiciones específicas. Ayuda a asegurar a un vendedor su pronto pago. Una carta de crédito puede ser revocable o irrevocable. Una carta de crédito irrevocable no se puede modificar a menos que tanto el comprador como el vendedor acuerden el cambio. Los pasos siguientes ilustran el procedimiento que se sigue por lo común cuando se efectúa el pago por medio de una carta de crédito irrevocable confirmada por un banco estadounidense:

Carta de crédito
Documento por el que un banco se compromete a pagar un giro u otro instrumento de pago cuando se satisfacen condiciones específicas.

1. Después de que el vendedor (exportador) y el comprador (importador) acuerdan los términos de venta, el comprador da los pasos necesarios para que su banco expida una carta de crédito.
2. El banco del comprador prepara una carta de crédito irrevocable, que incluye todas las instrucciones al vendedor respecto del embarque.
3. El banco del comprador envía la carta de crédito irrevocable a un banco estadounidense solicitando su confirmación. El exportador puede solicitar que un banco estadounidense específico sea el banco que confirme, o el banco del comprador seleccionará uno de sus bancos corresponsales estadounidenses.
4. El banco estadounidense prepara una carta de confirmación para remitirla al exportador, junto con la carta de crédito irrevocable.
5. El exportador revisa con cuidado todas las condiciones estipuladas en la carta de crédito. Se acostumbra buscar al transportista (algo así como un "agente de viajes" para la carga) del exportador para tener la certeza de que puede cumplir con la fecha de embarque. Si el exportador no puede cumplir con una o más de las condiciones, de inmediato se debe alertar al comprador.
6. El exportador acuerda con el servicio de logística para entregar los bienes en el puerto o aeropuerto apropiado.
7. Cuando los bienes se embarcan, el servicio de logística llena los documentos necesarios.
8. El exportador (o el transportista de carga) presenta al banco estadounidense los documentos que señalan el cumplimiento pleno de los compromisos adquiridos.
9. El banco revisa los documentos. Si están en orden se remiten al banco del comprador para su revisión y luego se envían al comprador.

10. El comprador (o agente) obtiene los documentos que pueden ser necesarios para reclamar los bienes.
11. El banco del exportador paga un giro, que puede acompañar la carta de crédito en la fecha señalada; si se paga con anticipación puede descontarse.

Para una pequeña empresa es crucial que exista la garantía de un banco de buena reputación de que realmente se pagará al exportador. La empresa pequeña puede haber usado todos sus recursos para ingresar al campo internacional y, por ende, no puede darse el lujo de no cobrar un adeudo. Pero, ¿qué sucede si la empresa pequeña está en el polo de la importación en estas operaciones? ¿Cómo se protegen sus intereses? La carta de crédito también da seguridad a la empresa receptora, porque el exportador no recibe su pago del banco sino hasta que ha cedido sus derechos, o prueba de propiedad, de los bienes que se entregaron. Una vez que el producto ha sido embarcado y los derechos transferidos, el exportador recibe un documento llamado **conocimiento de embarque**, que el banco exige antes de pagar la carta de crédito. En resumen, la carta de crédito asegura que el exportador recibe su pago sólo cuando los bienes se entregan en el país, y también garantiza que se pague al exportador.

Conocimiento de embarque
Documento que indica que un producto ha sido enviado y que se han transferido los derechos de propiedad de ese producto.

LA SMALL BUSINESS ADMINISTRATION La Oficina de la Pequeña Empresa (Small Business, Administration, SBA, por sus siglas en inglés) atiende a las empresas pequeñas de Estados Unidos sobre todo por medio de oficinas regionales, distritales y sucursales. Las pequeñas empresas que ya están exportando o se interesan en hacerlo pueden recibir valiosa información y asesoría de la SBA en conferencias, seminarios y publicaciones sobre instrucción. En el sitio web de esta dependencia en http://www.sba.gov/financing/index.html existe una lista extensa de los programas de apoyo financiero que ofrece la SBA a las empresas pequeñas.

Es evidente que cada vez más empresas pequeñas están optando por participar en el comercio internacional. Las razones para esta expansión incluyen tanto motivaciones tradicionales como aquéllas que surgen en el nuevo escenario competitivo. Para lograr volverse globales, la mayoría de las empresas pequeñas sigue una estrategia de exportación, sin embargo, ésta no es la única alternativa. Las empresas pequeñas también pueden usar estrategias internacionales que incluyen licenciamiento, desarrollo de franquicias, alianzas estratégicas o el establecimiento de una presencia propia en los mercados extranjeros. En cualquier caso, las empresas que ingresan en la arena global con toda seguridad enfrentarán complejidades que las empresas nacionales no tienen. Ésta es la naturaleza del terreno, pero hay abundante apoyo disponible por parte de diversas dependencias públicas y privadas. Con un poco de ayuda y mucho trabajo, su empresa puede tener éxito en el mercado global.

Una mirada **RETROSPECTIVA**

1 Describir el potencial de las pequeñas empresas como empresas globales.

- Empresas de inicio reciente e incluso las empresas más pequeñas se están internacionalizando a una velocidad cada vez mayor.
- Cada vez se fundan más pequeñas empresas, llamadas empresas que nacen globales, con la finalidad de operar más allá de las fronteras.
- Los propietarios de empresas pequeñas que deciden volverse globales deben estudiar las fuerzas políticas culturales, tecnológicas y económicas de los mercados extranjeros para encontrar la mejor forma de adaptar sus productos y asegurar un ingreso sin problemas.
- En algunas regiones se están eliminando las barreras comerciales, lo que facilita la globalización de las pequeñas empresas.

2. Identificar las fuerzas básicas que motivan a las pequeñas empresas a participar en una expansión global.

- Puesto que más de 95 por ciento de la población mundial vive fuera de Estados Unidos, la globalización amplía el tamaño del mercado potencial de una empresa.
- Los 10 Grandes Mercados Emergentes están atrayendo a las empresas pequeñas que desean aprovechar su enorme potencial de mercado.

- Las empresas pequeñas con un producto muy diferenciado pueden requerir un mercado internacional para incrementar sus ventas hasta el grado que les permita recuperar los costos de desarrollo del producto.
- Volverse global puede acelerar las ganancias de las eficiencias de la curva de experiencia (resultantes de los efectos de aprendizaje y economías de escala), en especial en el caso de empresas nuevas basadas en tecnologías complejas.
- En ocasiones las empresas pequeñas pueden globalizarse para obtener acceso a recursos como las materias primas y la mano de obra especializada.
- Otra razón por la que las empresas pequeñas ingresan en los mercados extranjeros es la reducción de sus costos en áreas como mano de obra, transporte o aranceles.
- Las empresas pequeñas pueden globalizarse para aprovechar características especiales de una ubicación internacional, por ejemplo las características exclusivas de un ambiente local, las políticas gubernamentales favorables o la facilidad para establecerse en un área comercial emergente, o bien, globalizarse para seguir a una gran empresa que es cliente.

3. Identificar y comparar las estrategias para las empresas globales.

- La exportación es la estrategia internacional que más utilizan las empresas pequeñas. Ésta se puede facilitar usando Internet para aumentar su visibilidad internacional y unirse a misiones comerciales que ayuden a establecer contactos en el extranjero.
- La importación consiste en vender bienes del extranjero en el mercado nacional. Es una estrategia que se debe usar cuando los productos fabricados en el extranjero tienen potencial de ventas en casa.
- Las estrategias diferentes a la exportación incluyen el licenciamiento en el extranjero, el franquiciamiento internacional, las alianzas estratégicas internacionales y la ubicación de instalaciones en el extranjero. Pueden ser más complejas que las estrategias de exportación, pero algunas (en especial las licencias) son en realidad las opciones más seguras para la pequeña empresa global.

4. Explicar los desafios que enfrentan las empresas globales.

- El riesgo político es la posibilidad de que las fuerzas políticas de un país afecten de forma negativa el desempeño de las empresas pequeñas que operan allí. El riesgo político varía mucho, según la nación de que se trate.
- El riesgo económico es la posibilidad de que un gobierno maneje mal la economía y modifique el entorno de negocios en formas que obstaculicen el desempeño de las empresas que operan allí (en particular por la inflación y las fluctuaciones en los tipos de cambio).
- La globalización hace que surjan preocupaciones relacionadas con todas las funciones de la empresa, lo que requiere aprovechar al máximo todas las habilidades y recursos de administración.

5. Identificar las fuentes de ayuda disponibles para apoyar los esfuerzos internacionales de las empresas.

- Numerosas organizaciones públicas y privadas auxilian a las empresas pequeñas en el análisis de mercados y en la planeación de estrategias.
- Las empresas pequeñas pueden relacionarse con clientes internacionales revisando fuentes de guías comerciales, uniéndose a misiones comerciales o utilizando los servicios de intermediarios comerciales.
- Para ayudarse a financiar su ingreso a un país extranjero, una pequeña empresa puede acudir a los bancos privados (que pueden emitir cartas de crédito) y a los programas iniciados por la Small Business Administration.

Términos **CLAVE**

globalización, p. 443
empresas que nacen globales, p. 443
aranceles, p. 444
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), p. 445
Unión Europea (UE), p. 445
eficiencias de la curva de experiencia, p. 449
efectos del aprendizaje, p. 449
economías de escala, p. 449
outsourcing internacional, 449
offshoring, p. 449
exportar, p. 453
misión comercial, p. 454
importación, p. 455
licenciamiento en el exterior, p. 457
licenciatario, p. 457
licenciador, p. 457
regalías, p. 457
falsificación, p. 457
franquiciamiento internacional, p. 457
alianza estratégica internacional, p. 458
adquisición en el extranjero, p. 458
iniciativa de campo fértil, p. 458
riesgo político, p. 460
riesgo económico, p. 460
tipo de cambio, p. 461
intermediario comercial, p. 465
carta de crédito, p. 465
conocimiento de embarque, p. 466

Preguntas para **ANÁLISIS**

1. Analice la importancia de que una pequeña empresa que desea ingresar en un mercado internacional realice un cuidadoso análisis cultural.
2. ¿En qué sentido los acuerdos comerciales han ayudado a reducir las barreras comerciales? ¿Considera que continuarán estos esfuerzos?
3. ¿Considera que las empresas pequeñas deben participar en el comercio internacional? Justifique su respuesta.
4. Identifique las cuatro fuerzas básicas que impulsan a las empresas pequeñas a ingresar en la arena del comercio internacional: ¿cuál considera que es la que más influye en la globalización de las empresas pequeñas?
5. Ofrezca ejemplos de algunas motivaciones emergentes que convencen a los propietarios de empresas pequeñas a volverse globales. ¿Es probable que algunas de estas motivaciones sigan siendo fuerzas poderosas de aquí a 10 años? ¿De aquí a 20 años?
6. ¿Por qué la exportación es la estrategia global más conocida entre las empresas pequeñas? ¿Considera que están haciendo lo correcto?
7. ¿Qué efecto tiene Internet en la globalización de las empresas pequeñas? ¿Cómo considera que utilicen Internet las empresas pequeñas para los negocios en el futuro?
8. ¿Qué estrategias diferentes a la exportación pueden adoptar las empresas pequeñas? Si se consideran las necesidades y capacidades peculiares de las pequeñas empresas, ¿cuáles son las ventajas y desventajas de cada una de estas estrategias?
9. ¿Cuáles son los tres principales retos que enfrentan las empresas pequeñas cuando se globalizan? ¿Qué estrategias puede aplicar una pequeña empresa para enfrentar cada uno de estos desafíos?
10. ¿Qué formas de ayuda están disponibles para las pequeñas empresas globales? ¿Cuál puede ser la más benéfica para las empresas pequeñas? Justifique su respuesta.

Usted **DECIDE**

SITUACIÓN 1

Bill Moss y algunos otros propietarios de empresas pequeñas se unieron a una misión comercial a China para explorar las oportunidades que ofrece ese mercado. El grupo se enteró de que China tiene 1,300 millones de habitantes y ocupa el tercer lugar en los mercados de exportación de crecimiento más rápido para las empresas estadounidenses de tamaño pequeño y mediano. El ingreso anual promedio de los agricultores en China es de aproximadamente $413 por persona, el ingreso urbano general es de unos $1,322, con un promedio de $3,442 anuales en las ciudades más prósperas, como Shanghai. En cualquier año, el mercado chino de software crece 30 por ciento, y el número de usuarios de Internet se cuadruplica. Además, la demanda de servicios de consultoría en administración está aumentando, en especial la asesoría en tecnología de información. Los miembros del grupo se sorprendieron del número de personas que tenían teléfonos celulares y navegaban de manera regular en Internet, en especial en centros urbanos grandes, como Beijing, Shanghai y Guangzhou. Por el lado de las desventajas encontraron que los artículos pirata (desde ropa y artículos de piel hasta software y discos compactos) estaban fácilmente disponibles a una fracción del costo de la mercancía legítima y que los comerciantes locales expresaban interés en hacer negocios sólo con vendedores con los que ya habían establecido relaciones.

Fuentes: Datos de http://english .people. com.cn/200603/08/eng2006308_248960.html, aceeso: 21 de febrero de 2007, y http://www.businessweek.com/globalbiz/content/feb2007/gb2007216_056285.htm, acceso: 21 de febrero de 2007.

Pregunta 1 ¿Qué tipos de empresas prosperarían en China? ¿Por qué?

Pregunta 2 ¿Cuáles son los desafíos y riesgos asociados con hacer negocios en China?

Pregunta 3 ¿Qué pasos debe dar Moss para enfrentar estos retos y riesgos con el fin de aumentar sus oportunidades de éxito en este mercado?

SITUACIÓN 2

Lynn Cooper es propietaria y administradora de BFW, Inc., en Lexington, Kentucky, donde fabrica luces y cámaras de video de fibra óptica que se usan en exámenes médicos y cirugía. Ella considera que la exportación es un medio para aumentar sus ventas, pero con un solo empleado, se pregunta cómo podría manejar mejor el marketing y la distribución adicionales que exige la exportación.

Pregunta 1 ¿Qué fuentes de información serían útiles para Cooper?

Pregunta 2 ¿Le recomendaría que considerara apoyarse en un distribuidor internacional? De ser así, ¿qué características debe buscar en un distribuidor?

Pregunta 3 ¿Considera que la exportación es una alternativa factible para Cooper en este momento? Justifique su respuesta.

SITUACIÓN 3

La doctora Juldiz Afgazar, originaria de la República de Kazakstán, ha sido invitada a pasar un semestre en Estados Unidos como académica visitante para estudiar finanzas corporativas. Kazakstán obtuvo su independencia de la antigua Unión Soviética en 1991, y sólo hasta entonces se formularon leyes que permitían a sus ciudadanos poseer empresas privadas. La doctora Afgazar deseaba aprender más de la economía de libre mercado de Estados Unidos para determinar si se podría implantar un sistema similar en Kazakstán.

Antes de esta visita a Estados Unidos la doctora Afgazar no había viajado tanto fuera de su país. Aunque le gustaban muchos aspectos de la cultura estadounidense, estaba impresionada en particular por la cantidad y variedad, al parecer ilimitadas, de bienes y alimentos de los que se podía disponer con facilidad. Después de una visita a un buffet de una pizzería local, ¡se volvió fanática de las pizzas al estilo estadounidense! La doctora Afgazar encontró que la corteza tostada de la pasta de trigo, la picosa salsa de tomate, el queso mozzarella derretido y la variedad de ingredientes extra formaban una combinación deliciosa. Las pizzas eran un tipo totalmente nuevo de alimento para ella, que no está disponible en Kazakstán. Verdadera emprendedora, la doctora Afgazar comenzó a preguntarse si una pizzería podría tener éxito en su país.

Fuente: Desarrollado por Elisabeth J. Teal del Northern Georgia College and State University, en Dahlonega, Georgia, y Aigul N. Toxanova de Kokshetau Higher College of Management and Business, Kazakstán.

Pregunta 1 ¿Qué obstáculos podría tener que vencer un emprendedor para establecer una pizzería en un país con una economía de mercado en desarrollo, como Kazakstán?

Pregunta 2 ¿Es prematura la idea de la doctora Afgazar de abrir una pizzería en Kazakstán? Es decir, ¿considera que la economía de Kazakstán está lo suficientemente desarrollada como para sostener una pizzería?

Pregunta 3 ¿Qué método podría usar un emprendedor para evaluar la factibilidad de éxito de una pizzería en Kazakstán?

EJERCICIOS

1. Entreviste por teléfono a 10 propietarios de empresas pequeñas locales para ver si participan en el comercio internacional. Analice sus razones para volverse global o para optar por hacer negocios sólo en el mercado nacional.
2. Contacte a un banquero local para analizar la injerencia del banco con las empresas pequeñas que participan en el comercio internacional. Informe al grupo los resultados de su investigación.
3. Revise ejemplares recientes de *Entrepreneur, Inc.,* y otras publicaciones para la pequeña empresa y prepárese para analizar artículos relacionados con las empresas internacionales.
4. Realice una búsqueda en Internet de un artículo relacionado con una pequeña empresa que se haya ampliado primero a nivel internacional usando una estrategia de ingreso diferente a la exportación. A partir de la situación de la empresa, sugiera lineamientos que pudieran conducir a una empresa a volverse global con estrategias que no sean de exportación.
5. Consulte fuentes secundarias para desarrollar un perfil de riesgo político/económico de un país determinado. Elija una pequeña empresa y explique lo que tendría que hacer para manejar estos riesgos si fuera a entrar al mercado del país perfilado.
6. Hable con el propietario de una pequeña empresa internacional. ¿Qué fuentes de ayuda usó ese emprendedor para comenzar su iniciativa de negocios global? ¿Qué fuentes encontró el emprendedor de más ayuda? ¿Cuáles encontró de menor ayuda?

Actividades en INTERNET

1. Ingrese al sitio web de la Small Business Administration en http://www.sba.gov. Bajo los programas de la SBA, encuentre “International Trade”. Haga clic en las diversas fichas para enterarse de los programas y servicios que ofrece la SBA. Resuma un programa o servicio de los descritos que sean de su interés.

2. En el sitio web BuyUSA.com (http://www.buyusa.gov), los propietarios de empresas pueden adquirir una suscripción que les permita relacionarse con “miles de compradores, distribuidores y agentes internacionales”. Explique qué uso le puede dar su empresa a este sitio web.

3. Vaya a la página Office of International Trade de la Small Business Administration en http://www.sba.gov/gopher/BusinessDevelopment/International-Trade/Guide-To-Exporting. En esta ocasión, lea el capítulo 3 de la *Small Business Guide to Exporting.* ¿Qué métodos de ingreso a un mercado extranjero se presentan aquí?

Caso 17

Sunny Designs, Inc. **(p. 654)**

Este caso describe las experiencias de un emprendedor cuando intenta ampliar su compañía de muebles al establecer una instalación de producción en China.

Parte cinco

Administración del crecimiento en la pequeña empresa

Capítulos

Capítulo 18

Administración profesional en la empresa con espíritu emprendedor

Bajo los REFLECTORES

Goshow Architects
http://www.goshow.com

La creación de una empresa de alto desempeño requiere liderazgo. Cuando Nancy y Eric Goshow fundaron su firma de arquitectura en la sala de su casa, probablemente no pensaban tanto en el liderazgo como en la supervivencia de su empresa. No obstante, con el tiempo, a medida que su empresa creció, necesitaron formar y dirigir un equipo capaz de desarrollar y administrar los proyectos grandes que se requieren para mantener a la empresa a largo plazo.

La clave para formar ese equipo ha sido la colaboración. Eric Goshow compara el proceso de crear un coro armonioso con una combinación perfecta de voces femeninas y masculinas. Los Goshow buscan personas con habilidades diferentes pero complementarias para que la empresa pueda conseguir un amplio espectro de trabajo. Y la fórmula ha tenido éxito. La empresa no sólo ha sido responsable de numerosos proyectos residenciales; también ha trabajado en las renovaciones de las oficinas postales de toda la ciudad de Nueva York y ha aterrizado contratos con la Autoridad Portuaria de Nueva York, los Departamentos de Energía y Trabajo de Estados Unidos y la Autoridad de Construcción de Escuelas de Nueva York (Goshow ya ha renovado 44 de las 1 100 escuelas neoyorquinas).

Observe cómo los Goshow han apuntalado las debilidades, superado las restricciones y usado una planeación sólida para formar su equipo gerencial, desarrollar su negocio y asegurar el éxito a largo plazo.

Material proporcionado por Hattie Bryant, productora del programa Small Business School, the series on PBS stations, Worldnet y la Web, en http://www.smallbusinessschool.org.







Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo usted será capaz de:

1 Analizar el rol de liderazgo del emprendedor.
2 Explicar los rasgos distintivos de la administración de pequeñas empresas.
3 Identificar las tareas gerenciales de los emprendedores.
4 Describir el problema de las presiones de tiempo y sugerir soluciones.
5 Explicar los diversos tipos de apoyo administrativo externo.

El reconocido poeta William Wordsworth una vez observó que "El niño es el padre del hombre". Esto significa sencillamente que la niñez experimenta una tendencia a determinar cómo se encauzará una persona más tarde en su vida. De manera similar, el inicio de operaciones deja su huella en la empresa establecida que se convertirá, aunque los dos sean muy diferentes. Las necesidades al inicio de las operaciones son únicas, así que tarde o temprano será necesario hacer ajustes. A menos que tenga la intención de mantener una empresa pequeña de una sola persona, con toda seguridad surgirán problemas de liderazgo y administración sobre la marcha.

Cuando llegue el momento, usted debe encontrar una forma de integrar los esfuerzos de los empleados y dirigir a la empresa. Esto es indispensable para que los empleados de producción, los vendedores y el personal de servicios de soporte funcionen de forma conjunta y efectiva. Incluso las empresas establecidas desde hace largo tiempo requieren un liderazgo sólido si desean evitar el estancamiento o el fracaso. En este capítulo se examinan los desafíos de liderazgo que enfrentan los emprendedores y las actividades gerenciales que se requiere realizar a medida que la empresa madura y crece.

El liderazgo emprendedor

1 Analizar el rol de liderazgo del emprendedor.

Los roles que desempeña el liderazgo difieren mucho, la diferencia la determina el tamaño de la empresa y la etapa de crecimiento en que esté. Por ejemplo, una empresa que está iniciando enfrenta problemas e incertidumbres diferentes a las que enfrenta una empresa familiar que ha funcionado bien durante varias generaciones. Por tanto, se debe comenzar por reconocer que no se puede reducir el liderazgo a reglas o procesos simples que se ajustan a todas las situaciones.

¿Qué es el liderazgo?

La pregunta es sencilla, pero la respuesta no. He aquí la respuesta de Richard Barton, un líder de negocios contemporáneo y ex presidente y director general de Expedia, Inc., a la pregunta: "¿Cómo se define el liderazgo?".

> *Le diré lo que no es. No es administración.*
>
> *Creo que mucha gente, en especial la de grandes corporaciones, se confunde. Tenemos a toda esta gente con títulos que incluyen alguna palabra de "administrador", y a la gente hablando de "administración". Odio la palabra administración. La administración es pasiva. Administración es cuidar la tienda. Administración es algo que usted tiene que hacer pero que no necesariamente le gusta hacer. Para mí, el liderazgo significa empujar hacia delante, ver hacia delante tratando de mejorar, entusiasmarse con lo que uno está haciendo y poder transmitirlo, en forma verbal y no verbal, a quienes lo rodean.*
>
> *Los líderes no retroceden, empujan hacia delante.*[1]

Es evidente que el liderazgo indica el camino, que se enfoca mucho más en el destino que en los detalles de cómo llegar a él. Los emprendedores deben tener la capacidad de transmitir su visión del futuro de la empresa a todos los que tengan alguna función que cumplir en ella para que puedan contribuir con mayor efectividad al logro de la misión.

Aunque los líderes también tienen que participar en algunos de los procesos menos trascendentales de la administración, en especial conforme crece la empresa, la primera tarea del emprendedor es crear y comunicar la visión.

Cualidades de liderazgo de los fundadores

El emprendedor es el pionero que enlista a otros, tanto a los miembros de su equipo como a terceros, para que colaboren con él en un esfuerzo creativo. Otros podrán entonces aceptar esta visión de la iniciativa a medida que unen sus esfuerzos con los del emprendedor.

En una iniciativa de negocios totalmente nueva, el líder enfrenta grandes incertidumbres e incógnitas. Amar V. Bhide ha precisado las cualidades que necesitan los individuos cuyo inicio de operaciones es prometedor, es decir, el inicio de operaciones promete alcanzar un tamaño o rentabilidad importante.[2] Una cualidad que identifica Bhide es la tolerancia a la ambigüedad, una condición casi siempre presente cuando se inicia un nuevo negocio. Dada la incertidumbre implícita, otra cualidad necesaria es la capacidad de adaptación, es decir, la capacidad de ajustarse a problemas y oportunidades imprevistas. Estas cualidades son útiles en la mayoría de los ambientes, pero cobran una importancia especial al inicio de las operaciones.

¿Qué hace que un líder sea efectivo?

Muchas personas suponen que para que un líder de negocios sea efectivo debe tener una personalidad ostentosa, carismática, que siempre desea estar al frente; esto no es la norma y no se requiere. En un estudio clásico de las empresas que pasaron de "buenas" a "magníficas" en un periodo de varios años, Jim Collins y su equipo de investigación descubrieron que los grandes líderes no eran estrellas egocéntricas, y que con frecuencia eran descritos como "callados, modestos, humildes, reservados, tímidos, amables, de buenos modales, retraídos".[3] Aun así, estos líderes demostraron resolución y determinación para hacer lo que fuera necesario con el fin de formar magníficas empresas. Por tanto, se puede concluir que el liderazgo efectivo no se basa en una personalidad más grande que la vida sino, al contrario, en enfocarse en alcanzar las metas de la organización.

En la mayoría de las empresas pequeñas el liderazgo está personalizado. El propietario-gerente no es un desconocido sin rostro, sino un individuo a quien los empleados ven y con el que se relacionan en el curso de su jornada normal de trabajo. Esta situación es muy diferente a la de las grandes corporaciones, donde la mayoría de los empleados nunca tiene contacto de ninguna clase con el directivo principal. Si la relación empleador-empleado es buena, los empleados de las empresas pequeñas desarrollan fuertes sentimientos de lealtad personal con su empleador.

En las grandes corporaciones los valores de los altos directivos deben filtrarse a través de muchas capas de administradores antes de llegar a quienes producen y venden los productos. Como resultado, la influencia de los altos directivos de alto nivel tiende a diluirse en el proceso. En contraste, el personal de una empresa pequeña recibe los mensajes del líder de forma directa. Este contacto cara a cara facilita su comprensión de la visión del líder, así como de su postura en cuanto a la integridad, los servicios al cliente y otras cuestiones importantes.

Estilos de liderazgo

Los líderes utilizan varios estilos de liderazgo diferentes, que pueden ser descritos de diversas maneras. Ciertos estilos de liderazgo pueden ser más adecuados en determinadas situaciones, y la mayoría de los líderes elige sus estilos entre una variedad de enfoques según la cuestión de que se trate. Daniel Goleman ha descrito los siguientes seis estilos de liderazgo:[4]

1. Los *líderes coercitivos* exigen una obediencia inmediata.
2. Los *líderes autoritarios* impulsan a la gente hacia una visión.
3. Los *líderes de filiación* crean vínculos emocionales.

4. Los *líderes democráticos* construyen un consenso.
5. Los *líderes que marcan el paso* fijan altos estándares y esperan excelencia.
6. Los *líderes de coaching* desarrollan a las personas.

Un emprendedor puede utilizar diversos estilos en diferentes momentos a medida que trata de obtener lo mejor de su empresa y sus empleados. El liderazgo coercitivo incluso puede ser necesario y bienvenido, por ejemplo en una emergencia, aunque no sería apropiado en la mayoría de los escenarios.

Vivir el sueño — Desafíos empresariales

¡Un estilo de administración impresionante!

© Dorling kindersley

Danny Meyer es propietario de cinco de los mejores restaurantes más populares de Nueva York. Abrió el primero, Union Square Cafe, en octubre de 1985, y desde entonces el éxito le ha acompañado a lo largo de los años. Pero no siempre fue fácil. Meyer recuerda una vez, cuando rondaba los veinte, que los gerentes y meseros lo ponían a prueba continuamente y lo desesperaban. Pat Cetta, el propietario de un restaurante especializado en carnes, lo visitó de imprevisto y le dio unos cuantos consejos a su joven amigo. Quitó todo de la mesa excepto un salero y luego le pidió a Meyer que lo pusiera donde quisiera. Meyer lo puso en el centro de la mesa y Cetta de inmediato empujó el salero tres pulgadas hacia fuera del centro. "Ahora regrésalo a donde lo querías", insistió Cetta. Cuando Meyer lo regresó justo al centro, Cetta lo movió otra vez seis pulgadas y le preguntó "¿Ahora dónde lo quieres?". Meyer se puso cómodo, listo para aprender la lección.

> *"Escucha", empezó Pat. "Tu personal y tus clientes siempre están moviendo el salero fuera del centro. Ése es su trabajo. Así es la vida. Es la ley de la entropía. Mientras no lo entiendas, te vas a enojar cada vez que alguien coloque el salero fuera del centro. Tu trabajo no es disgustarte por ello, sólo necesitas entenderlo: así actúa la gente. Tu trabajo es regresar el salero al centro cada vez y hacerles saber exactamente qué quieres decir con ello. Déjalos saber cómo se ve la excelencia."*

Meyer lo entiende ahora. De hecho, le ha puesto un nombre: presión constante y amable. Como Meyer lo ve hoy, "Es mi trabajo, y por ende el trabajo de todos los demás líderes de mi empresa, enseñar a todos los que trabajan para nosotros a distinguir entre el centro y lo que no es el centro y poner las cosas siempre correctamente." Siempre va a haber cosas que conspiren para poner todo fuera de equilibrio, pero Meyer tiene el compromiso de regresarlas de nuevo a su lugar. Es la característica "constante" de este enfoque. Pero él nunca responde de una manera que prive a sus empleados de su dignidad. Es por ello que le llama "amable". También está comprometido con observar todas las mesas y mover cada salero que esté fuera de lugar al sitio correcto, insistiendo en un desempeño excelente. Así que aquí es donde entra en juego la "presión". No es fácil, pero es un estilo de administración que funciona.

Fuentes: Danny Meyer, "The Saltshaker Theory", *Inc.*, Vol. 28, No. 10 (octubre de 2006), pp. 69-70; http://www.unionsquarecafe.com/aboutusc.html, acceso: 19 de marzo de 2007; y http://www.cbsnews.com/stories/2003/03/03/sunday/main542606.shtml, acceso: 8 de marzo de 2007.

http://www.unionsquarecafe.com

Para la mayoría de las empresas es muy recomendable el liderazgo que reconoce y valora los méritos del individuo. Hace varias décadas muchos gerentes eran autócratas que se limitaban a dar órdenes y mostraban poca preocupación por sus subordinados. Con el paso de los años este estilo de liderazgo ha ido cediendo su lugar a una variedad más benévola y efectiva, que enfatiza el respeto para todos los miembros de la organización y muestra su aprecio tanto por su trabajo como por su potencial.

Los directivos progresistas con frecuencia buscan algún nivel de participación de los empleados en las decisiones que afectan al personal y a los procesos de trabajo. Y con frecuencia se enfocan en características importantes del negocio, como un servicio superior al cliente. En muchos casos los administradores llevan este enfoque de liderazgo a un nivel llamado **empowerment.** El administrador que usa el empowerment no se limita a solicitar a los empleados opiniones e ideas sino que les confiere autoridad para que actúen por cuenta propia y tomen decisiones sobre los procesos en que participan. Glenn Ross, un experto en lidiar con clientes, señala cómo las pequeñas empresas pueden usar el empowerment para ayudar a resolver las quejas de los clientes.

Empowerment
Proporcionar autoridad a los empleados para que tomen decisiones o acciones por su cuenta.

Como solía decir el inmortal filósofo, Barney Fife [de "The Andy Grifith Show"], "¡Córtalo! ¡Tienes que cortarlo de raíz!" Deje de quejarse antes de que se vuelva algo mayor. La mejor manera de hacerlo es ver que sus empleados entienden su visión, políticas y procedimientos cuando se relacionan con el servicio al cliente. Cuando les otorga autoridad a sus empleados también muestra que usted confía en ellos para hacer lo correcto. Esto a su vez tiene un impacto positivo en la moral de los empleados. Entre más alta esté la moral de los empleados, mejor servicio proporcionarán a sus clientes. Es parte del "Ciclo de la vida".[5]

Ross prosigue aclarando que proporcionar autoridad de esta manera al personal de primera línea para que atiendan a los clientes conlleva beneficios adicionales, como liberar tiempo para que los propietarios y el gerente se ocupen de otros desafíos emprendedores que ejercen presión.

Algunas empresas llevan la participación de los empleados un paso más allá al crear **equipos de trabajo** autodirigidos. A cada equipo de trabajo se le asigna una tarea u operación determinada; sus miembros manejan la tarea u operación sin una supervisión directa y asumen la responsabilidad de los resultados. Cuando estos equipos de trabajo funcionan de forma adecuada, el número de supervisores disminuye de manera notable.

Equipos de trabajo
Grupos de empleados con libertad para que funcionen sin una supervisión estrecha.

De acuerdo con estudios de investigación recientes, las prácticas de administración que incluyen un alto nivel de participación de los empleados contribuyen a la productividad y las utilidades. Jeffrey Pfeffer y John F. Veiga explican las razones por las cuales el desempeño ha mejorado como sigue:

Dicho en palabras simples, la gente trabaja más duro cuando tiene mayor participación y compromiso provenientes de tener más control y voz en su trabajo; la gente trabaja con más inteligencia porque se le estimula a adquirir habilidades y competencias; y también trabaja con mayor responsabilidad porque se le otorga más responsabilidad aunque esté en el nivel más bajo de la estructura organizacional. Estas prácticas funcionan, no por algún proceso místico, sino porque se basan en sólidos principios de las ciencias sociales que según muchas evidencias han demostrado ser eficaces. Y tienen sentido.[6]

Los líderes dan forma a la cultura de la organización

Con el tiempo, una organización tiende a adquirir vida propia. Es decir, empieza a surgir una cultura organizacional que ayuda a los empleados a entender qué representa la empresa y cómo emprender sus tareas. Se podría pensar en la cultura organizacional como en el factor que determina el "ambiente" de una empresa. Tiende a ser el maestro silencioso que establece el tono para el comportamiento de los empleados, incluso cuando los gerentes no están presentes.

La cultura de una empresa no surge de la noche a la mañana; se desarrolla a lo largo de la vida de la empresa y por lo general refleja el carácter y estilo de su fundador. (Tal vez recuerde que en el capítulo 5 se estudió la huella del fundador en la cultura organizacional de una empresa familiar.) Debido a su poder para determinar cómo se dirige la empresa, la cultura de la organización no debe dejarse al azar. Si un fundador es honesto en su trato, apoya a los empleados y se comunica rápidamente, con seguridad establecerá un estándar que otros seguirán. Un emprendedor puede crear un ambiente cultural innovador al dejar de lado su ego y abrirse a las ideas de otros, apoyando la experimentación mediante la eliminación de castigos innecesarios por las fallas, y buscando y aprovechando el talento de los empleados. Al igual que el empowerment, la creación

de una cultura que fomente la innovación tiende a atraer a los empleados hacia el trabajo de la empresa y a menudo proporciona un estímulo para el compromiso y la moral de los empleados.[7]

Las acciones antes mencionadas en gran medida son simbólicas y centran su atención en la esencia de la empresa y su propósito. Sin embargo, los esfuerzos de diseño físico deliberados también pueden influir en la cultura, moldeando la forma de interactuar de la gente dentro la organización y lo que logran en conjunto. Joe Anthony es propietario de Vital Marketing, una empresa con sede en Nueva York que genera alrededor de 20 millones de dólares al año haciendo marketing multicultural y para la juventud. Anthony y su equipo gerencial han dado muchos pasos intencionales hacia el establecimiento del tono de la empresa y generar resultados específicos. En palabras de Anthony, "Reunimos a nuestros grupos de proyecto… [y] creamos estas zonas a las que las personas siempre pueden acudir para resolver problemas".[8]

Jonathan Vehar, socio senior de New & Improved, una empresa de capacitación y desarrollo con sede en Evanston, Illinois, ofrece otras sugerencias de diseño. Por ejemplo, observa que un emprendedor puede alentar la creatividad al rociar todos los espacios de trabajo con objetos visualmente estimulantes, incluidas ilustraciones para inspirar ideas, monitores de video y ventanas bien ubicadas que dejan entrever otros ambientes. También es posible fomentar la comunicación, por ejemplo, al ubicar los espacios de trabajo lejos de las instalaciones sanitarias, lo cual naturalmente crea ocasiones para que los empleados se encuentren y tengan conversaciones que generen ideas.[9] Éstos son conceptos relativamente simples para instalar un espacio físico, pero pueden tener un efecto profundo en el modo de pensar que adoptan los empleados cuando vienen a trabajar.

Una característica que todo líder debe tratar de incorporar en la cultura organizacional es una actitud positiva de "lo puedo hacer". Usted puede trabajar en su actitud e inspirar a otros para que sigan su ejemplo; la figura 18-1 ofrece algunas medidas prácticas que puede tomar para llegar a ser más positivo en su perspectiva. La actitud a menudo lo es todo, no importa si un acontecimiento se presenta mentalmente como una desventaja o como una experiencia positiva de la vida, todo depende de usted. Si todos los espacios de estacionamiento cercanos a la tienda están llenos, buscar uno un poco más lejos puede ser una oportunidad para hacer un poco de ejercicio.

Figura 18-1 *Pasos hacia una actitud positiva*

1. **Reconozca los logros al final de cada día.** Dedique un momento en celebrar los logros del día, sabiendo que usted está un paso más cerca de lograr sus ambiciones de negocios. No repare demasiado en el hecho de que algunas cosas se quedaron sin hacer, son la aventura que quedó para el día siguiente.

2. **Al terminar un día de actividades de la empresa, dedique un momento a establecer las metas del día siguiente.** Establecer prioridades para el día siguiente aumentará su atención y estimulará su motivación. Anótelas y envíelas por correo electrónico a su propia dirección. Después podrá relajarse sabiendo que ya ha adelantado en las tareas del día siguiente.

3. **Cuídese usted mismo.** Atienda su salud. Coma alimentos nutritivos y haga ejercicios adecuados. Encuentre actividades que disfrute e invierta tiempo en hacerlas. Cambie su vida de vez en cuando para evitar caer en la rutina y el aburrimiento.

4. **Pase tiempo con amigos que sean optimistas.** Es difícil mantener un estado de ánimo positivo si todos los que le rodean respiran pesimismo. El optimismo es contagioso. ¡Contágiese y contagie a otros!

5. **Imagine su camino al éxito.** El modo de pensar por sí mismo no conduce a los resultados, pero tampoco lo hace un buen plan de juego que tiene cada vez menos motivación ni un estado de ánimo negativo. Prevea resultados positivos, por ejemplo que los clientes queden satisfechos cuando usan sus productos.

6. **Use los pensamientos de fracaso como una señal para volver su atención de nuevo al logro.** Tendrá contratiempos, pero es momento de avanzar (mentalmente) una vez que haya abordado el problema raíz. Las llamadas de aventura de las oportunidades de negocio que tiene frente a usted.

Fuente: Adaptado de Romanus Wolter, "A Brand New Day", *Entrepreneur,* Vol. 33, No. 3 (marzo de 2005), pp. 134-135.

Un nuevo competidor puede presentar un nuevo recordatorio de por qué es tan importante servir a sus clientes hasta donde lo permita su capacidad. Y una venta perdida le puede mostrar cómo mejorar su producto o ajustar su presentación de manera que sea posible generar muchas más ventas. Desarrolle una mentalidad positiva y permita que modele la cultura de aquellos a quienes ha contratado para que trabajen a su lado.

2 Explicar las características distintivas de la administración de pequeñas empresas.

Características distintivas de la administración de pequeñas empresas

Como comentó un emprendedor: "A menos que usted prospere en el caos, la experiencia de una pequeña empresa puede ser ruda." Desde luego, las operaciones de las empresas pequeñas no siempre son caóticas, pero los propietarios de pequeñas empresas enfrentan retos que difieren mucho de los que enfrentan los directivos de las corporaciones. Más aún, las empresas pequeñas experimentan cambios en sus procesos de liderazgo y administración conforme avanzan desde su inicio, hasta el punto en que contratan a todo un grupo de **administradores profesionales**, capacitados para usar métodos sistemáticos y analíticos.

Administrador profesional
Administrador que utiliza métodos de administración sistemáticos y analíticos.

La administración de nivel profesional

Desde luego, hay muchas diferencias en la forma en que se administran las empresas comerciales y otras organizaciones. Existe un continuo entre los polos opuestos de administración empírica y administración profesional. En el extremo menos profesional de este continuo se ubican los emprendedores y otros administradores que se apoyan más en sus experiencias previas, en conjeturas y en caprichos personales para darle dirección a sus empresas. En la mayoría de los casos sus ideas de motivación se basan en la forma en que fueron tratados en relaciones anteriores familiares o de negocios.

Otros emprendedores y administradores muestran mucho más profesionalismo. Son analíticos y sistemáticos al tratar los problemas y cuestiones de administración. Puesto que centran su atención en obtener datos y en encontrar soluciones lógicas, su método en ocasiones se describe como de naturaleza científica. El reto para los líderes de las pequeñas empresas es desarrollar tanto profesionalismo como sea posible, al mismo tiempo que conservan el espíritu emprendedor en la empresa.

Limitaciones de los fundadores como gerentes

Los fundadores de nuevas empresas no siempre son buenos miembros de la organización. Como se expuso en el capítulo 1, son individuos creativos, innovadores y dispuestos a asumir riesgos, que tienen el valor de iniciar por su cuenta. En realidad, a menudo son impulsados a iniciar negocios por situaciones que los precipitan a ello, lo que a veces tiene que ver con su dificultad para ajustarse a los roles que les imponen las organizaciones convencionales. Incluso los líderes carismáticos pueden no apreciar la necesidad de mejorar las prácticas de negocios conforme crece la empresa.

Aunque considera que el problema a veces se exagera, Adam Hanft, presidente de Hanft Unlimited Inc., una firma de consultoría, publicidad y editorial con sede en Nueva York, aclara que muchos expertos piensan que es muy difícil (si no imposible) para los emprendedores hacer el cambio de fundadores a administradores o gerentes profesionales.

> *Si me dieran una moneda de diez centavos cada vez que lo escucho, podría formar otro negocio: los emprendedores son gente apasionada, excelente para construir empresas, pero sólo a cierto nivel. Conforme sus empresas alcanzan la madurez, estos fundadores impacientes e impulsivos necesitan reemplazarse con gerentes "profesionales"... En el terreno [capital de riesgo] incluso hay un nombre para el problema: fundadoritis.*[10]

Algunos emprendedores reconocen el problema a tiempo y hacen ajustes. En 2003, Elise y Rick Wetzel fundaron la empresa iSold It, con sede en Pasadena, California, una franquicia de tiendas con entrega a domicilio para aquellos que buscan alguien que venda artículos en eBay por ellos. En un año, el desenfrenado crecimiento de la empresa había llevado al equipo de esposos a concluir que ellos solos no podían manejar el negocio. Rick se dio cuenta de que, "Uno debe dejar a un lado

Desde su punto de vista: Formar un equipo

Sara Blakely

Formar un equipo fue uno de mis retos más difíciles. Nunca antes había tomado una clase de administración, nunca había manejado a nadie y repentinamente me volví propietaria y gerente de una empresa, además de ser responsable del sustento de todos mis empleados, por lo que me sentía horrorizada y confundida respecto a cómo ser una gerente efectiva. Después me di cuenta, "Está bien si no soy buena en esto; puedo contratar a alguien que sí lo es". Una de las decisiones de negocios más inteligentes que he tomado fue contratar un director general. Es mejor soltar el control en áreas que no son mi fuerte y concentrarme en las áreas que sí lo son. Soy la cara de SPANX, corro la voz y aporto ideas para las áreas de desarrollo de producto y marketing. La persona que inicia una empresa desde cero no siempre es la mejor persona para hacerla crecer. Creo que ésta es la lección más importante que un emprendedor puede aprender.

su ego… y decir: Esto es demasiado para mí, necesito un equipo más sólido." Los Wetzel pudieron hallar un gerente experimentado y convertirlo en director general en 2004, y ahora la empresa opera a toda velocidad.[11] Sabiendo cuándo hacer la transición podemos tener un impacto positivo importante en el desempeño de la empresa.

Aunque muchos emprendedores tienen un enfoque profesional de la administración, y algunos gerentes corporativos tienen un enfoque emprendedor en el sentido de que son innovadores y están dispuestos a asumir riesgos, se sabe que el estilo de administración menos que profesional de un fundador puede actuar como rémora en el crecimiento de su empresa. Lo ideal es que el fundador pueda agregar una medida de administración profesional, sin sacrificar el espíritu emprendedor y los valores básicos que le permitieron iniciar con éxito su negocio.

Las debilidades gerenciales de las pequeñas empresas

Aunque algunas grandes corporaciones adolecen de mala administración, las empresas pequeñas parecen más vulnerables a esta debilidad. Muchas empresas pequeñas son empresas marginales o sin rentabilidad, que luchan por sobrevivir cada día. En el mejor de los casos rinden apenas lo suficiente para mantener a sus propietarios. Funcionan, pero sería una exageración decir que son administradas.

Veamos el caso de American Dixie Group, Inc., una empresa fundada en 1989 por Lay Cooper en Albany, Nueva York, para fabricar máquinas industriales para el procesamiento y empaque de alimentos, y plásticos.[12] La empresa tuvo éxito, y fue elogiada por su capacidad mágica para resolver problemas y atender a clientes como Nestlé y Campbell Soup. Mientras la empresa permaneció pequeña, con sólo dos docenas de empleados en la planta de fabricación y una media docena en proyectos, parecía desempeñarse muy bien. Sin embargo, conforme se amplió, comenzó a tener problemas. Los proveedores comenzaron a quejarse de retrasos en los pagos, y los clientes a disgustarse por retrasos en las entregas y productos defectuosos. En septiembre de 1998 American Dixie Group se declaró en quiebra, a la que llegó por la falta de una administración profesional.

La mala administración del tipo que se acaba de describir es muy común entre las empresas pequeñas. Sin embargo, la buena nueva es que una mala administración no es universal ni inevitable.

Restricciones que obstaculizan la administración

Los administradores de pequeñas empresas, en especial los de empresas nuevas y en crecimiento, están limitados por situaciones que no preocupan al ejecutivo corporativo promedio; deben enfrentar la sombría realidad de las cuentas bancarias pequeñas y las limitaciones de personal. Es frecuente que una empresa pequeña no disponga de dinero para imprimir folletos de ventas atractivos, y que tampoco pueda gastar mucho en investigación de mercados. La escasez de fondos llega incluso a dificultar la contratación de una cantidad adecuada de personal de oficina. Estas limitaciones son evidentes para los administradores de grandes empresas que se van a trabajar como administradores en empresas pequeñas.

Un ex presidente de una compañía de telecomunicaciones describió algunas de las diferencias drásticas entre sus experiencias en el manejo de una empresa *Fortune* 500 y el inicio de operaciones de otra empresa. En una situación en que se inician operaciones,

> *El dinero no llega de una sola fuente. No hay un solo jefe a quien usted pueda plantear su caso. De hecho, el dinero para construir una empresa proviene de varias fuentes externas, cada una con agendas ligeramente diferentes... No hay garantías de que pueda sobrevivir incluso si logra sus objetivos. En otras palabras, no hay espacio para errores...*
>
> *A menos que reconozca que debe volverse una versión Fortune 500 unipersonal que comprenda las funciones de su director general, personal de relaciones con inversionistas y de relaciones públicas, y de su máquina de recaudación de fondos, estará mal preparado para la misión.*[13]

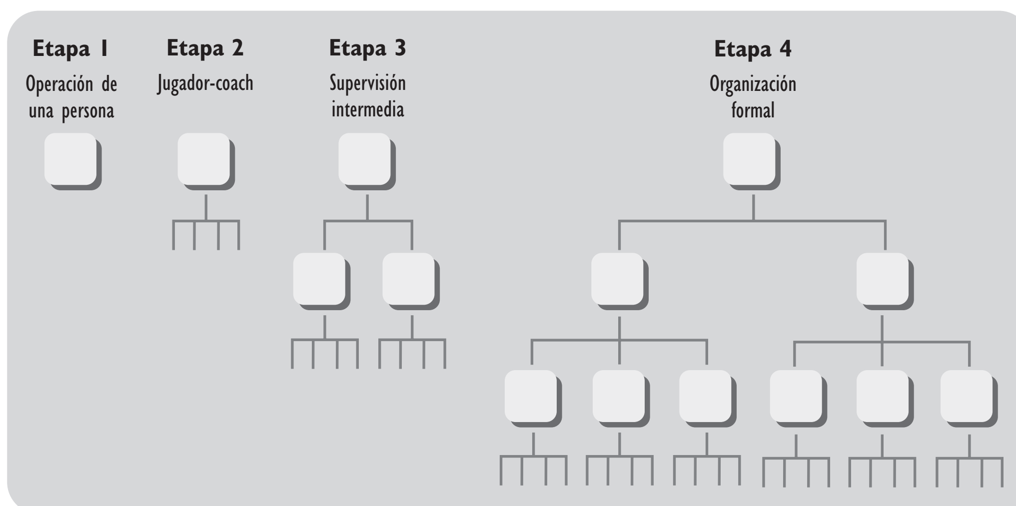
Las empresas pequeñas suelen carecer de personal profesional especializado. La mayoría de los administradores de pequeñas empresas son todólogos. Ante la falta de apoyo de especialistas con experiencia en áreas como la investigación de mercados, análisis financieros, publicidad y la administración de recursos humanos, el administrador de una empresa pequeña debe tomar decisiones en estas áreas sin tener las habilidades de las que puede disponer en una gran empresa. Esta limitación se puede vencer, en parte, con apoyo administrativo externo. Pero lidiar con la falta de talento profesional interno es parte de la realidad de la administración de empresas con espíritu emprendedor.

Crecimiento de la empresa y prácticas gerenciales

A medida que una empresa recién formada se establece y crece, cambian su estructura organizacional y sus patrones de administración. En cierta medida, la administración de cualquier empresa debe adaptarse al crecimiento y cambio. Sin embargo, los cambios implícitos en las primeras etapas de crecimiento de una nueva empresa son mucho más amplios que los que ocurren en el crecimiento de una empresa más o menos madura.

Varios expertos han propuesto modelos relacionados con las etapas de crecimiento de las empresas comerciales.[14] Estos modelos suelen describir cuatro o cinco etapas de crecimiento e identifican varias cuestiones administrativas relacionadas con cada etapa. En la figura 18-2 se muestran las cuatro etapas de crecimiento organizacional características de muchas empresas pequeñas. A medida que las empresas avanzan de la etapa 1 a la etapa 4, agregan capas de administración y aumentan la formalidad de sus operaciones. Aunque algunas empresas que iniciaron siendo un poco más grandes omiten la primera o segunda etapa, miles de empresas pequeñas recorren su camino atravesando cada una de las etapas que se muestran en la figura 18-2.

Figura 18-2 *Etapas organizacionales del crecimiento de las pequeñas empresas*



En la etapa 1 la empresa es una operación de una sola persona. Algunas empresas comienzan con una organización más grande, pero no es raro que otras comiencen con una sola persona. Muchas empresas siguen como operaciones de una sola persona por tiempo indefinido. En la etapa 2 el emprendedor se convierte en jugador-coach, lo que exige su participación activa continua en las operaciones de la empresa. Además de desempeñar las funciones básicas del trabajo, ya sea fabricando el producto, vendiéndolo, firmando cheques o manteniendo los archivos, el emprendedor también debe coordinar los esfuerzos de otros.

En la etapa 3 se llega a un gran logro, donde se agrega un nivel intermedio de supervisión. Éste es un punto en el que la dirección de la pequeña empresa tiene que cambiar, porque el emprendedor debe colocarse por encima de una administración directa y su ejercicio práctico, y trabajar por conducto de una capa intermedia de administración. La etapa 4, de organización formal, significa algo más que un aumento en el tamaño y una organización de niveles múltiples. Formalizar la administración entraña adoptar políticas escritas, preparar planes y presupuestos, estandarizar las prácticas de personal, computarizar los registros, preparar organigramas y descripciones de puestos, programar conferencias de capacitación, establecer procedimientos de control, etc. Aunque algunas prácticas de administración se pueden adoptar antes de la etapa 4, los pasos señalados en la figura 18-2 describen un patrón general de desarrollo de las empresas exitosas. La flexibilidad y la informalidad pueden ser útiles cuando se inicia una empresa, pero cuando ésta crece se hace necesaria una mayor formalidad en la planeación y el control. A menudo surge la tensión cuando la forma despreocupada de administración que se solía usar se vuelve disfuncional. Se requiere una gran habilidad gerencial de parte del emprendedor para poder conservar una atmósfera "familiar" cuando se introduce una administración profesional.

A medida que la empresa transita de la etapa 1 a la etapa 4, cambia el patrón de actividades empresariales. El emprendedor se vuelve menos ejecutivo y más administrador. Los administradores con grandes habilidades como ejecutivos a menudo tienen pocas habilidades gerenciales, y esto es comprensible. La mayoría de los emprendedores estructura negocios basados en sus habilidades especializadas; por ejemplo, tal vez conozcan el desarrollo de software por dentro y por fuera, tengan una habilidad especial para recaudar dinero o posean habilidades de venta envidiables. Pero cuando se trata de tareas como evaluar el talento de otros, con frecuencia se quedan cortos. Esto se debe sencillamente a que no es su fuerte, y esta limitación puede ser un problema serio.[15]

A medida que la empresa crece, el emprendedor debe cubrir los puestos clave con personas que tengan la capacidad de desempeñarse mejor como gerentes. ¿Puede el mejor vendedor o el técnico más hábil avanzar a un nivel superior? A veces, pero no siempre.

> *Erika Mangrum llevaba un año en el negocio y sentía la presión de promover a un empleado estrella a gerente general. "Quería más responsabilidad y más remuneración", explica Mangrum, cofundadora y presidenta de Day Spas and Health Center, una empresa de 40 empleados en Raleigh, Carolina del Norte. Mangrum tenía un profundo sentimiento de lealtad a este empleado, quien había estado con la empresa desde el inicio, así que siguió adelante con la promoción. Sin embargo, no pasó mucho tiempo para que Mangrum se diera cuenta de que estaba promoviendo el pesimismo.*[16]

La rudeza e incapacidad para manejar conflictos del nuevo gerente provocaron que los clientes se quejaran y hubiera tensión entre los empleados. El gerente se fue 14 meses después de la promoción. Lamentablemente, la empresa también perdió empleados en la agitación.[17]

A veces las habilidades personales o la brillantez del emprendedor pueden permitir que una empresa sobreviva mientras él adquiere habilidades empresariales. Éste fue el caso de Ronald y Rony Delice, hermanos gemelos nacidos en Haití, quienes están incendiando las pasarelas y la ropa masculina con sus diseños vanguardistas.[18]

Su padre trabajaba como sastre en Haití, y su madre era costurera en la ciudad de Nueva York. Después de obtener su título en comercialización de la moda del aclamado Instituto de Tecnología de la ciudad de Nueva York, Ronald y Rony comenzaron a trabajar como sastres y diseñadores a la medida. Pronto iniciaron su propio negocio y en poco tiempo ganaron premios por sus diseños. Para 2003, su empresa, con ingresos estimados de 475,000 dólares, listaba a celebridades como Will Smith y la estrella del básquetbol Latrell Sprewell entre sus clientes. No obstante, el lado empresarial de su operación presentó el mayor reto. Los gemelos se dieron cuenta de que llevar los libros, pagar las facturas y preparar un plan de negocios era mucho más difícil que diseñar la ropa. Como Ronald lo explicó, "Somos más artistas que gente de negocios." Superar este reto significaba traer gente especializada.

Las empresas pequeñas que dudan respecto a atreverse a cruzar las diversas etapas organizacionales y conseguir la administración profesional que necesitan, limitan su crecimiento. Por

otra parte, una empresa pequeña puede tratar de crecer con demasiada rapidez. Si la principal fortaleza de un emprendedor es el desarrollo o la venta de productos, un tránsito rápido a la etapa 4, por ejemplo, puede sobrecargarlo de responsabilidades administrativas y privar a la empresa de su valioso talento en otras áreas.

En su estudio del origen y evolución de las nuevas empresas, Amar V. Bhide encontró que los emprendedores asumen diferentes roles cuando se trata de iniciar un negocio, de aquellos que asumen cuando comienzan lo que él llama empresas de larga vida.[19] De manera similar, las cualidades personales que se requieren para iniciar nuevos negocios difieren de las cualidades que se requieren para desarrollar empresas de larga vida. Esto ayuda a explicar por qué tan pocas iniciativas de negocio llegan a convertirse en empresas establecidas que pueden perdurar. El crecimiento de una empresa exige la maduración y adaptación por parte del emprendedor.

3 Identificar las tareas gerenciales de los emprendedores.

Tareas gerenciales de los emprendedores

Hasta este momento la exploración del proceso administrativo ha sido muy general. Ahora es tiempo de examinar más de cerca la forma en que los emprendedores aplican su liderazgo en la organización y dirección de las operaciones de la empresa.

Planeación de las actividades

La mayoría de los administradores de pequeñas empresas hace planes hasta cierto punto. Sin embargo, la cantidad de planeación que hacen suele ser menos de lo ideal. Además, esa poca planeación suele ser al azar, enfocada en temas específicos, inmediatos, por ejemplo, cuánto inventario se debe comprar, si se tiene que comprar una nueva pieza de equipo u otras cuestiones por el estilo. Las circunstancias determinan hasta qué punto se necesita una planeación formal, pero la mayoría de las empresas sería más rentable si los administradores trabajaran más, y de forma más sistemática, en la planeación.

Las ventajas de la planeación se obtienen de diferentes maneras. Primero, el proceso de pensar a fondo en las cuestiones que enfrenta una empresa y el desarrollo de un plan para manejarlas puede conducir a mejorar la productividad. Segundo, la planeación fija un centro de atención para la empresa: las decisiones de administración se pueden tomar con base en el plan anual y los empleados pueden trabajar de manera consistente hacia esa misma meta. Tercero, la evidencia de que la empresa tiene un plan aumenta su credibilidad ante los banqueros, proveedores y otras personas externas.

Plan a largo plazo (plan estratégico) Plan global de una empresa para el futuro.

Plan a corto plazo Plan que dirige las operaciones de una empresa por un año o menos.

Presupuesto Documento que expresa los planes futuros en términos monetarios.

TIPOS DE PLANES La senda básica al futuro de una empresa se expresa en un documento llamado **plan a largo plazo**, o **plan estratégico**. Como se señaló en el capítulo 3, las decisiones estratégicas abarcan cuestiones como los nichos de mercado y las características que distinguen a una empresa de sus competidores. Tal planeación es esencial incluso en empresas ya establecidas para asegurar que se pueden manejar los cambios en el entorno de negocios según vayan ocurriendo.

Los **planes a corto plazo** son planes de acción diseñados para atender las actividades de producción, marketing y otras áreas durante un periodo de un año o menos. Una parte importante de un plan de operación a corto plazo es el **presupuesto**, un documento que expresa los planes futuros en términos de dinero. El presupuesto se suele preparar con un año de anticipación, con desgloses trimestrales o mensuales. (Los presupuestos se explicarán con más detalle en el capítulo 22.)

TIEMPO DE PLANEACIÓN Con demasiada frecuencia los administradores de pequeñas empresas sucumben a la “tiranía de lo urgente”. Como están ocupados en otras cosas nunca llegan a la planeación. Es fácil posponer la planeación y, por ende, es fácil que los administradores se olviden de ella mientras se concentran en cosas más urgentes en áreas como producción y ventas. Y en la misma forma en que un quarterback de futbol americano que se enfoca sólo en el receptor, puede no darse cuenta de que los defensivos lo van a atacar como relámpagos, los administradores que descuidan la planeación pueden verse atrapados por sus competidores.

Creación de una estructura organizacional

Aunque un emprendedor puede darle dirección a la empresa con su liderazgo personal, también debe definir las relaciones entre las actividades de la empresa y entre los individuos que están en la

nómina. Sin alguna clase de estructura organizacional, las operaciones con el tiempo se volverán caóticas y afectarán el estado de ánimo de todos los que participan en la empresa.

LA ESTRUCTURA NO PLANEADA En las pequeñas empresas la estructura organizacional tiende a evolucionar sin una planeación consciente. Algunos empleados comienzan a desarrollar tareas específicas cuando la empresa es nueva, y conservan esas funciones aunque vaya madurando.

La evolución natural no es del todo mala. En general, un fuerte elemento de pragmatismo caracteriza estos tipos de arreglo organizacional. La estructura se va forjando con la experiencia de trabajar y crecer juntos, en lugar de derivarse de un libro de texto o del organigrama de otra empresa. Sin embargo, las estructuras no planeadas rara vez son perfectas, y el crecimiento suele crear la necesidad de cambio organizacional. Por tanto, el empresario debe examinar de forma periódica las relaciones estructurales y efectuar los ajustes necesarios para mantener un buen trabajo en equipo.

LA CADENA DE MANDO Una **cadena de mando** implica relaciones de superior a subordinado, con un flujo descendente de instrucciones, pero implica mucho más que eso. También es un canal para la comunicación en ambos sentidos. Como medida práctica, no es recomendable una adhesión estricta a la cadena de mando. Una empresa en donde se usara sobre todo un canal de comunicación rígido sería burocrática e ineficiente. No obstante, una violación frecuente y flagrante de la cadena de mando socava con rapidez la posición del administrador que ha sido pasado por alto.

Cadena de mando
Canal de comunicación vertical, oficial, en una organización.

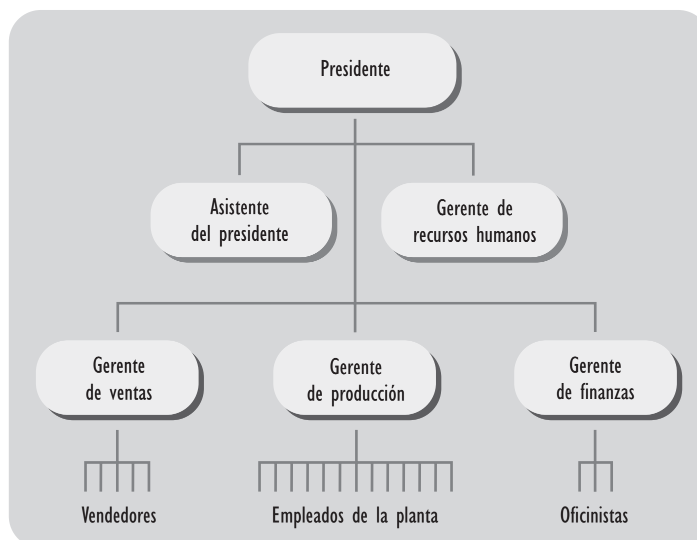
En una **organización de línea** cada persona tiene un supervisor al que reporta y del que recibe instrucciones. Todos los empleados están enfrascados de forma directa en las actividades de la empresa, fabricando, vendiendo o realizando tareas de oficina o financieras. La mayoría de las empresas muy pequeñas, por ejemplo las que tienen menos de 10 empleados, usan esta forma de organización.

Organización de linea
Estructura organizacional sencilla, en donde cada persona se reporta con un supervisor.

Una **organización de línea y staff** es similar a una organización lineal en el sentido de que cada persona se reporta con un solo jefe. Sin embargo, una estructura de línea y staff también cuenta con personal que desempeña servicios especializados o actúa como asesor de la gerencia en áreas específicas (vea la figura 18-3). Los especialistas de apoyo (staff) pueden incluir un gerente de recursos humanos, un técnico de control de producción, un especialista en control de calidad y un asistente del presidente de la empresa. La organización de línea y staff se usa ampliamente en las pequeñas empresas.

Organización de línea y staff
Estructura organizacional que incluye especialistas de apoyo (staff) que auxilian a la administración.

Figura 18-3 *Organización de línea y staff*



Tramo de control
Es el número de empleados supervisado por un gerente.

TRAMO DE CONTROL El **tramo de control** es el número de empleados supervisado por un gerente. Aunque algunas autoridades han dicho que el número máximo de personas que un individuo puede supervisar bien fluctúa entre seis y ocho, el tramo de control óptimo es en realidad una variable que depende de varios factores. Entre éstos se encuentran la naturaleza del trabajo y los conocimientos, así como la energía, personalidad y habilidades del administrador. Además, si las habilidades de los subordinados son superiores al promedio, en esa medida se puede ampliar el tramo de control.

Conforme crece una empresa muy pequeña y aumenta el número de empleados, se amplía el tramo de control del emprendedor. A menudo éste tiende a ampliar demasiado el tramo, es decir, a supervisar no sólo a los primeros cinco o seis empleados contratados, sino también a todos los que se van agregando con el paso del tiempo. Puede llegar un momento en que el tramo de control que se pretende rebase las posibilidades que el emprendedor tiene de atenderlo, lo que le exige más tiempo y esfuerzo del que puede dedicar a la empresa. Es en este momento cuando el emprendedor debe establecer niveles intermedios de supervisión y dedicar más tiempo a la administración, avanzando más allá del papel de jugador-coach.

Comprensión de los grupos informales

Los tipos de estructuras que se acaban de presentar se enfocan en las relaciones formales entre los miembros de una organización. Sin embargo, toda organización tiene también grupos informales compuestos por gente con algo en común, como nivel jerárquico, pasatiempos, compartir los automóviles para ir y venir del trabajo o membresía en asociaciones civiles.

Aunque los grupos informales no son creados por la gerencia, los funcionarios deben observarlos y evaluar cómo influyen en el funcionamiento de la organización. Por ejemplo, un grupo informal puede fomentar una fuerte actitud de trabajo hasta que concluye la jornada laboral, o hacer lo opuesto e ir aflojando el paso y disminuir el ritmo de trabajo durante la última media hora de la jornada. No es común que surjan conflictos serios entre los grupos informales y la organización formal. A menudo surgen líderes informales que influyen en el comportamiento de los empleados. El administrador sensato entiende que la contribución de los grupos informales puede ser positiva y que el liderazgo informal es inevitable.

La interacción informal entre subordinados y administradores puede facilitar el desempeño de las labores y también hacer que el ambiente en el lugar de trabajo sea más agradable para todos. El valor de la compatibilidad de los grupos de trabajo con el individuo se hizo evidente para un estudiante universitario que consiguió un empleo en verano.

> *Fui contratado como operador de montacargas durante un largo y frustrante verano. Poco después de haber sido presentado con mi grupo de trabajo, comencé a tener dificultades. Se había formado una camarilla a la que, por alguna razón, le molestaba que hubiera estudiantes universitarios. Durante los descansos para el almuerzo y las pausas de trabajo me la pasé solo. Todas las mañanas temía ir al trabajo. El puesto estaba bien remunerado, pero me sentía infeliz.*[20]

Delegación de autoridad

Delegación de autoridad
Conceder a los subordinados el derecho de actuar por su cuenta o tomar decisiones.

Mediante la **delegación de autoridad** un administrador concede a sus subordinados el derecho de actuar por su cuenta o tomar decisiones. Ceder algunas funciones a los subordinados delegándoles autoridad libera al superior para desempeñar tareas más importantes.

Aunque el problema de no delegar autoridad se encuentra en cualquier organización, a menudo es un problema especial de los empresarios, dadas su formación y personalidad. Como a menudo tienen que pagar los errores de sus subordinados, los propietarios se sienten inclinados a mantener un control firme del liderazgo con el fin de proteger a la empresa.

La incapacidad o nula disposición a delegar la autoridad se manifiesta en numerosas formas. Por ejemplo, los empleados pueden encontrar necesario aclarar hasta las decisiones más pequeñas con el jefe. En cualquier momento diversos empleados pueden estar tratando de llamar la atención del propietario para resolver algún asunto que no tienen autoridad para resolver. Esto mantiene al propietario muy ocupado, apresurándose a ayudar a un vendedor para que resuelva un cuello de botella en la producción y luego a establecer un nuevo sistema de archivo. Los emprendedores a menudo se fatigan por sus largas jornadas, y los que tienen dificultades para delegar autoridad agravan su problema al imponerse jornadas de trabajo aún más largas.

Russ Lewis, quien opera una pequeña panadería en Vermont con su esposa, Linda, se enfrenta a este problema a un nivel muy básico. Él hornea personalmente entre 2,000 y 3,500 hogazas

de pan cada día, lo cual le resulta sumamente cansado. Como Linda lo expresa, "No creo que le siga gustando." La pastelería surte a restaurantes y cafés con su excelente pan y proporciona a los propietarios los ingresos más altos que nunca hayan tenido, pero también domina sus vidas.

> *Emplean tres personas más en los meses de verano cuando Vermont se inunda de turistas, pero limita las tareas de los empleados a preparar pan únicamente. Así que seis días a la semana el señor Lewis se despierta a las 12:30 a.m., llega a la panadería a la 1 a.m., hace primero los croissants y luego las hogazas de pan artesanal, y regresa a su casa alrededor de las 2 p.m.*
>
> *Cuando están especialmente ocupados, "Simplemente empiezo a trabajar dos o tres horas antes", comenta el señor Lewis. "Hace años que no veo un programa de televisión en las horas de mayor audiencia. No es natural. El cuerpo nunca se acostumbra a ello."*
>
> *La señora Lewis empieza un poco más tarde y termina un poco después, maneja las entregas y la documentación. [Ella explica] "Russ siempre dice que ya está cansado de estar cansado." De hecho, los dos están muy cansados para cambiar los hábitos que los llevaron a ese cansancio.*[21]

El negocio podría llevarse a un nivel más alto, pero Russ tiene dificultades para ceder el control. Como él mismo lo expresa: "Disfruto hacer pan, pero me gusta manejar todo." Mientras no aprenda a delegar, Russ Lewis será una víctima de su propio éxito.[22]

Pero cuando los emprendedores deciden arriesgarse a delegar, con frecuencia se enfrentan a problemas inesperados. En 1993 Joshua Schechter inició las operaciones de Online Business Services, Inc., junto con su hermano Jeff, para proporcionar servicios de pago de nómina a las empresas de San Antonio. Según Joshua, él y Jeff se dieron cuenta de que necesitaban entregar más trabajo a sus empleados. Sin embargo, después de delegar parte del trabajo que él personalmente había estado haciendo, Jeff se dio cuenta de que algunos empleados no eran tan cuidadosos como él para cumplir con las fechas de vencimiento del pago de impuestos de los clientes. Éste era uno de varios indicios de que administrar una empresa en crecimiento requeriría nuevas habilidades y una mejor comprensión de las operaciones administrativas, y los hermanos Schechter no tuvieron más opción que aprender esto "sobre la marcha". Para allanar el camino hacia una delegación eficiente, los Schechter tuvieron que concentrarse en la capacitación y motivación adecuadas para los empleados.[23]

Una buena delegación no sólo depende de la cantidad sino también de la calidad de la misma. Stephen R. Covey distingue entre lo que él llama delegación "mil usos" y delegación de "administración".[24] La delegación mil usos se refiere a una asignación de tareas en la cual el supervisor o la persona que delega controla los detalles, indicando a los subordinados que "hagan esto" o "hagan aquello". Esta no es una verdadera delegación. La delegación de administración, por otro lado, se centra en los resultados y permite a la persona a quien se asigna una tarea cierta libertad para realizarla. Sólo la delegación de administración proporciona los beneficios de la delegación a ambas partes.

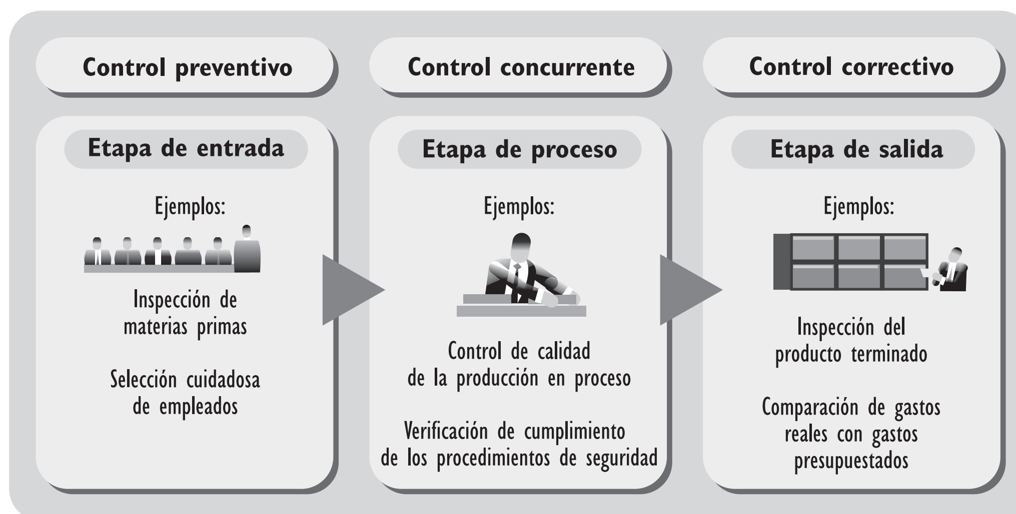
Control de las operaciones

A pesar de una buena planeación, las organizaciones rara vez funcionan a la perfección. Como resultado, los administradores deben supervisar las operaciones para descubrir desviaciones de los planes, y cerciorarse de que la empresa está funcionando como se pretende. Las actividades de revisión y corrección del desempeño cuando es necesario son parte del control de la administración; sirven para mantener el negocio en la ruta correcta.

El proceso de control comienza con el establecimiento de normas. Esto demuestra el vínculo entre la planeación y el control, porque es por medio de la planeación y fijación de objetivos que se establecen los estándares de control. Quienes hacen los planes traducen las metas en normas (estándares) y al hacerlo las vuelven mensurables. La meta de incrementar la participación en el mercado, por ejemplo, se puede expresar como la proyección de un aumento en dinero en el volumen de ventas para el año siguiente. Una meta anual así puede, a su vez, desglosarse en metas trimestrales estándar para que se pueda emprender de inmediato una acción correctiva si el desempeño comienza a disminuir por debajo del monto proyectado.

Como se muestra en la figura 18-4, la medición del desempeño ocurre en diversas etapas del proceso de control. Se puede medir en la etapa de entradas (tal vez para determinar la calidad de los materiales comprados), durante la etapa de proceso (quizá para determinar que la fabricación del producto satisface las normas de calidad), o en la etapa de salida (tal vez para determinar la calidad del producto terminado).

Figura 18-4 *Etapas del proceso de control*



Una acción correctiva se requiere cuando el desempeño se desvía de forma notoria de la norma en dirección desfavorable. Para evitar que la desviación se repita, esta acción debe ser acompañada por un análisis de la causa de la desviación. Por ejemplo, si el porcentaje de artículos defectuosos aumenta, el gerente debe determinar si el problema se debe a materias primas defectuosas, a trabajadores con falta de capacitación o a algún otro factor. Para poder controlar bien un problema, la acción correctiva debe identificar y resolver la causa real.

La comunicación

Otra clave para mantener la salud de una empresa es una comunicación efectiva, es decir, lograr que administradores y empleados hablen entre sí y compartan sus problemas e ideas. Hasta cierto punto, la jerarquía gerencial debe hacerse a un lado para que el personal de todos los niveles se sienta en libertad para hablar con sus superiores. El resultado es una comunicación en dos direcciones, lo que está muy lejos de la anticuada idea de que los administradores dan órdenes y los empleados se limitan a acatarlas. La necesidad de una buena comunicación queda expresada en la siguiente forma: “No es cuestión de inteligencia, se tiene que hablar, enviar mensajes de correo electrónico y aconsejar a los empleados. La velocidad con la que se difunde la información en una empresa es crucial para el funcionamiento del mecanismo. La información es el aceite que mueve los engranes.”[25]

Para comunicarse con eficacia, los administradores deben indicar a los empleados en dónde se encuentran, cómo va la empresa y cuáles son los planes de la organización para el futuro. Aunque en ocasiones una retroalimentación negativa puede ser necesaria, brindar una retroalimentación positiva a los empleados es la herramienta primordial para establecer buenas relaciones humanas. Tal vez el concepto fundamental que los administradores necesitan tener en cuenta es que los empleados son gente, no máquinas. Como personas, detectan de inmediato la falta de sinceridad, pero responden a los esfuerzos honestos de tratarlos como individuos maduros, responsables. En fin, un ambiente de confianza y respeto contribuye mucho a una buena comunicación.

Existen varias herramientas y técnicas prácticas que se pueden utilizar para estimular la comunicación de dos sentidos entre gerentes y empleados, las cuales incluyen las siguientes:

- Sesiones periódicas de revisión del desempeño para discutir las ideas, preguntas, quejas y expectativas del puesto de los empleados.
- Tableros de noticias para mantener informados a los empleados respecto a los cambios que los afectan a ellos o a la empresa.

- Blogs (sitios web generados por el usuario donde las entradas se hacen en un estilo periodístico) para comunicación interna, en particular en empresas que tienen culturas organizacionales abiertas y realmente quieren un diálogo transparente.[26]
- Buzones de sugerencias para solicitar ideas de los empleados.
- Wikis (sitios web que permiten a los visitantes añadir, eliminar, editar y modificar el contenido) montados para que los problemas afloren y obtener retroalimentación de los empleados.[27]
- Reuniones formales del personal para analizar problemas y asuntos de interés general.
- Desayuno o almuerzo con empleados sólo para convivir o charlar

Se pueden usar éstos y otros métodos para complementar el más importante de todos los canales de comunicación: la interacción cotidiana entre cada empleado y su jefe.

Hasta ahora nos hemos centrado en la comunicación interpersonal, pero los emprendedores también deben hacer presentaciones a grupos de personas, desde dar ideas para los productos en las ferias comerciales hasta convencer a los banqueros cuando se necesita financiamiento y ofrecer discursos para establecer la tónica en un evento comunitario. Y la necesidad de habilidades para hablar en público con toda seguridad aumentará a medida que la empresa crezca y se desarrolle. El miedo a hablar en público es una de las fobias más comunes (incluso se clasifica antes que el miedo a la muerte) y la incapacidad para comunicarse en público puede retrasar el avance de la empresa. La buena noticia es que, mediante la práctica, usted puede mantener su pánico escénico bajo control (si ése es el problema) y desde luego usted puede mejorar su expresión oral. La figura 18-5 proporciona algunos consejos que le ayudarán a desarrollar seguridad a la hora de hablar en público y a ser un presentador más interesante.

La negociación

En la operación de una empresa, tanto administradores como emprendedores deben interactuar de manera personal con otros individuos gran parte del tiempo. Algunos contactos tienen que ver con terceros, como proveedores, clientes, banqueros, corredores de bienes raíces y proveedores de servicios. En general, los intereses de las partes están en conflicto, por lo menos en alguna medida. Por ejemplo, un proveedor desea vender productos o servicios al precio más alto posible, y el comprador desea adquirirlos al precio más bajo posible. Para manejar una empresa de éxito, un administrador debe llegar a un acuerdo que satisfaga las necesidades de la organización y que contribuya a las buenas relaciones de negocios de forma simultánea.

Incluso dentro de la organización, las relaciones personales pueden ser de oposición debido a diferentes perspectivas e intereses personales. Por ejemplo, es frecuente que los subordinados deseen cambios en sus asignaciones de trabajo o que crean que valen para la empresa más de lo que indica su nivel de sueldo. Los gerentes de diferentes departamentos pueden competir por los servicios que ofrece un departamento de mantenimiento o una unidad de servicios de cómputo.

Al proceso de desarrollar soluciones manejables por medio de discusiones o interacciones se le conoce como **negociación**. Todos somos negociadores en nuestra vida diaria, tanto dentro como fuera de nuestras relaciones familiares. Los intereses, deseos y exigencias en conflicto requieren que conciliemos, o negociemos, las diferencias para poder vivir juntos en paz.

Negociación
Proceso de comunicación en dos sentidos utilizado para resolver diferencias en cuanto a necesidades, metas o ideas.

Mucha gente considera que las negociaciones son un juego de ganar-perder, es decir, que una de las partes debe ganar y la otra perder. Sin embargo, existe un problema con este concepto de negociación. Si ambas partes no creen haber ganado, el perdedor se irá pensando en obtener la revancha en negociaciones subsecuentes. Este sentimiento no contribuye a las buenas relaciones a largo plazo. En contraste, otros negociadores abogan por una estrategia ganar-ganar. Un negociador que aplica una estrategia ganar-ganar trata de encontrar una solución que satisfaga por lo menos los intereses básicos de ambas partes.

La aplicación de una estrategia ganar-ganar en las relaciones requiere pensar en los intereses propios y también explorar los intereses de la otra parte. Después de aclarar los intereses y necesidades de las diferentes partes, el negociador puede explorar diversas alternativas para identificar su ajuste global buscando una solución que brinde un plan manejable para todos. Desde luego, la base para una negociación exitosa se crea al desarrollar relaciones sólidas entre las partes negociadoras, lo cual puede facilitar la cooperación.[28]

Figura 18-5

Consejos para una presentación

1. **Haga su tarea.** Necesita conocer el propósito de la presentación y a quién estará presentando. Si puede averiguar por adelantado quién asistirá a su presentación, podrá adecuar sus comentarios a las necesidades e inquietudes de su audiencia.

2. **Conozca su material "exacto".** Entre más conozca el tema del que planea hablar, podrá concentrarse mejor en la expresión oral. Y estar preparado inspira confianza.

3. **Sea interactivo.** Es fácil para los escuchas perder el interés cuando no participan. Busque maneras de hacer participar al público en lo que está exponiendo. Y, por ejemplo, no lea sus notas por periodos prolongados, porque si lo hace, la comunicación se vuelve unidireccional y su público lo sabrá de inmediato.

4. **Haga conexiones mentales vívidas en la mente de los escuchas.** Contar historias es de gran ayuda, pero también lo son otras herramientas y técnicas. Por ejemplo, emplee objetos para centrar la atención o use una metáfora a lo largo de la presentación para que los escuchas regresen a un tema central. El humor es ameno y puede proporcionar un descanso cómico, pero también se puede usar para hacer que un punto sea inolvidable.

5. **Recalque la importancia.** Sus escuchas son gente ocupada, así que asegúrese de proporcionar la información que les sea útil y valore su tiempo.

6. **Sea dinámico, pero usted mismo.** Permita a sus escuchas saber que a usted le apasiona el tema por la dedicación que pone a la presentación. Es mucho más fácil para una audiencia permanecer involucrados cuando el presentador es enérgico y usa voz, gestos, movimientos y expresiones faciales para mostrarlo. Mantener el contacto visual comunica que usted quiere conectarse con cada persona en la sala, lo cual es motivador. Sin embargo, si su nivel de energía y el uso de su voz y cuerpo son poco auténticos, los escuchas rápidamente se darán cuenta de ello y pueden considerar que la conversación no es sincera.

7. **Use PowerPoint con cuidado.** Las diapositivas cargadas de texto pueden producir el mismo efecto que las píldoras para dormir. Si una imagen representa más que mil palabras, entonces añadir imágenes y gráficas con toda seguridad puede ayudar a la audiencia a tener acceso a las ideas que usted transmite (siempre y cuando no sean llamativas hasta el punto de provocar distracción). Limite el texto de cada diapositiva y no lea las diapositivas que está mostrando. Trate de imaginar cómo respondería a las diapositivas si no estuviera particularmente interesado en el tema, y haga ajustes en sus conclusiones.

8. **Vista apropiadamente.** Aunque su público vista ropa casual, es más seguro usar ropa formal para tener una apariencia profesional. Evite ropa que distraiga (como una corbata que desvíe la atención de lo que tiene que decir), y revise que su cuello esté derecho, su camisa o blusa esté abotonada y todo lo demás esté en orden antes de pararse a hablar.

9. **Evite alimentos y bebidas que le dificulten hablar.** Las bebidas con cafeína y los alimentos azucarados pueden alterar sus nervios, lo cual sólo aumenta su ansiedad. Si necesita aclarar su garganta a menudo después de ciertos alimentos o bebidas, evítelos antes de sus compromisos para hablar en público.

10. **Practique, practique, practique.** Entre más presentaciones haga, más seguro se sentirá cuando las dé. Y una de las mejores maneras de conquistar el pánico escénico es pasar tiempo hablando frente a otros. Reconozca que es probable que su inquietud al hablar en público desaparezca con la experiencia en el podio.

Fuentes: Adaptado de Naomi Rockler-Gladen, "Fear of Public Speaking", 12 de enero de 2007, http://collegeuniversity.suite101.com/article.cfm/fear_of_public_speaking, acceso: 15 de marzo de 2007; "Presentation Tips for Public Speaking", A Research Guide for Students, http://www.aresearchguide.com/3tips.html, acceso: 15 de marzo de 2007; y Kimberly L. McCall, "All That Jazz", *Entrepreneur*, Vol. 34, No. 1 (marzo de 2006), p. 36.

Administración personal del tiempo

4 Describir el problema de las presiones de tiempo y sugerir soluciones.

Un emprendedor común pasa gran parte de su jornada laboral en la línea del frente, reuniéndose con los clientes, escuchando quejas de los empleados, hablando con proveedores y cosas semejantes. Enfrenta estos problemas con ayuda sólo de un pequeño grupo de personas. Como resultado, sus energías y actividades se diluyen, y el tiempo se vuelve un recurso escaso.

El problema de la presión del tiempo

Las jornadas que labora la mayoría de los propietarios de empresas son especialmente largas. Muchos propietarios-gerentes de pequeñas empresas trabajan de 60 a 80 horas semanales. Un resultado frecuente y desafortunado de esta situación es un desempeño ineficiente del trabajo. Los propietarios-gerentes pueden estar muy ocupados como para recibir a representantes de ventas que les podrían dar información del mercado sobre nuevos productos y procesos, demasiado ocupados como para leer literatura técnica o comercial que los oriente respecto de lo que otros están haciendo y sobre las mejoras que podrían incorporar a su propio negocio, demasiado ocupados como para escuchar con cuidado las opiniones y quejas de los empleados y como para dar a los empleados las instrucciones que necesitan para desarrollar su trabajo de forma correcta.

Para algunos propietarios de pequeñas empresas parece imposible irse de vacaciones. En las empresas muy pequeñas los propietarios encontrarán necesario cerrar durante su ausencia. Aun en empresas un poco más grandes los propietarios pueden temer que no funcionen bien si ellos no están presentes. Por desgracia, trabajar sin descanso puede costarle mucho a un emprendedor en términos de salud, relaciones familiares y efectividad en el liderazgo de la empresa.

Ahorradores de tiempo para los gerentes ocupados

Parte de la solución al problema de la presión del tiempo es realizar las actividades que se presentaron en la sección anterior. Por ejemplo, cuando sea posible el administrador debe asignar a sus subordinados tareas que puedan desarrollar sin una supervisión estrecha. Desde luego, para que funcione esta delegación, el administrador tiene que seleccionar y capacitar primero a empleados calificados.

El mayor ahorrador de tiempo es el uso efectivo de éste. Poco se logrará si un individuo salta de una tarea a otra y se regresa a donde comenzó. El uso de la tecnología moderna, incluidos los teléfonos celulares, el correo electrónico, Internet y otras herramientas similares de apoyo puede ser muy provechoso para que un administrador pueda obtener el mayor provecho a su tiempo. (Una nota de precaución: estas herramientas pueden volverse una distracción, por ejemplo si se revisan y responden todos los mensajes de correo electrónico a lo largo del día no se realizarán las tareas pendientes, por lo que deben usarse con prudencia.)

El primer paso en la administración del tiempo debe ser el análisis de cuánto tiempo se dedica por lo general a diversas actividades. Confiar en las impresiones generales no sólo es poco profesional, sino también poco científico y puede llevar a cometer errores. Durante un periodo de varios días (o de preferencia, semanas) el administrador debe registrar las cantidades de tiempo que dedica a diversas actividades durante el día. Un análisis de estas cifras revelará un patrón, que indica los proyectos y tareas que consumen el mayor tiempo y las actividades en las que se pierde tiempo. También revelará el tiempo que se suele perder por un exceso de actividades sociales, atención de asuntos triviales, pausas para el café, etcétera.

Si sus hábitos son comunes, probablemente descubrirá que sus actividades cotidianas que constituyen una "pérdida de tiempo" son similares a las 10 más comunes reveladas en una encuesta de empleados:[29]

1. Cambio de prioridades
2. Interrupciones telefónicas
3. Falta de dirección/objetivos
4. Demasiados intentos
5. Visitantes inesperados
6. Delegación ineficaz
7. Escritorio abarrotado/cosas perdidas
8. Desidia/falta de autodisciplina

9. Incapacidad para decir no
10. Reuniones

Después de eliminar las prácticas que son una pérdida de tiempo, el administrador puede planear con cuidado el uso de su tiempo disponible. Un método planeado para el trabajo cotidiano o semanal es mucho más eficaz que uno irreflexivo en el que se hace lo que primero viene a la mente. Esto es cierto incluso para los administradores de pequeñas empresas, cuyas actividades se interrumpen de forma constante e inesperada.

Muchos especialistas en administración del tiempo recomiendan el uso de un plan escrito diario de las actividades de trabajo, a menudo llamado lista de pendientes. Una encuesta reciente de 2,000 ejecutivos, principalmente de empresas pequeñas, encontró que alrededor de 95 por ciento de ellos lleva una lista de pendientes. Esos ejecutivos pueden tener de 6 a 20 puntos en su lista en cualquier momento dado, aun cuando menos de uno por ciento de ellos completa todas las tareas de la lista diariamente.[30] Muchos emprendedores usan Microsoft Outlook o un planificador diario para crear y administrar estas listas, pero otros usan PDA, tarjetas de notas o incluso notas adheribles. Sin importar el medio que elija, el método que use debe resaltar las prioridades entre los puntos listados. Cuando las tareas se clasifican por orden de prioridad, usted puede identificar y centrar su atención en las tareas más cruciales.

Existe una infinidad de guías para administrar el tiempo y ofrecen muchos consejos valiosos: consiga un sistema de administración del tiempo y úselo, trate de programar reuniones más eficientes, trabaje apasionadamente, cancele la suscripción a revistas y catálogos que nunca lee, cree un archivo para los proyectos activos, mantenga su escritorio y oficina organizados, etc. No obstante, un consejo que parece servir para toda lista de sugerencia es asignar tiempo para trabajar sin que le molesten.[31] A medida que el ritmo de la empresa y el flujo de información se aceleren, y las nuevas tecnologías y los canales de medios compitan más por la atención de los usuarios, dedicar tiempo a trabajar concentradamente en los proyectos importantes se vuelve cada vez más difícil, pero es fundamental que lo haga. La salud y el futuro de su empresa bien pueden depender de ello.

En el análisis final, una administración efectiva del tiempo requiere autodisciplina. Un individuo puede comenzar con buenas intenciones, pero recaer en la costumbre de atender lo que se le ocurre al momento. La dilación es un ladrón frecuente del tiempo. Muchos administradores posponen las tareas difíciles y se ocupan de actividades triviales y menos amenazadoras lo que justifican pensando que se están deshaciendo de estas tareas para poder concentrarse mejor en las tareas más importantes.

Apoyo externo en la administración

5 Explicar los diversos tipos de apoyo administrativo externo.

Debido a que los empresarios tienden a ser mejores como ejecutivos que como gerentes, deben considerar el uso de apoyo externo en la administración. Este apoyo externo puede complementar los conocimientos personales del administrador y el conocimiento experto de los pocos especialistas para elaborar la nómina de la empresa.

La necesidad de apoyo externo

Los emprendedores suelen carecer de oportunidades para compartir ideas con sus colegas. En consecuencia, pueden experimentar un sentimiento de aislamiento. En Estados Unidos algunos empresarios reducen esta sensación de aislamiento uniéndose a grupos como Entrepreneurs' Organization (http://www.eonetwork.org.) y Young Presidents' Organization (http://www.ypo.org.), que les permiten reunirse con colegas de otras empresas y compartir problemas y experiencias.[32]

Con la obtención de apoyo externo los emprendedores pueden superar algunas de las deficiencias gerenciales y también reducir su sensación de aislamiento. La gente ajena a la empresa puede aportar un punto de vista independiente, a menudo objetivo, e ideas nuevas. También suele tener los conocimientos de métodos, enfoques y soluciones que rebasan la experiencia de un emprendedor particular.

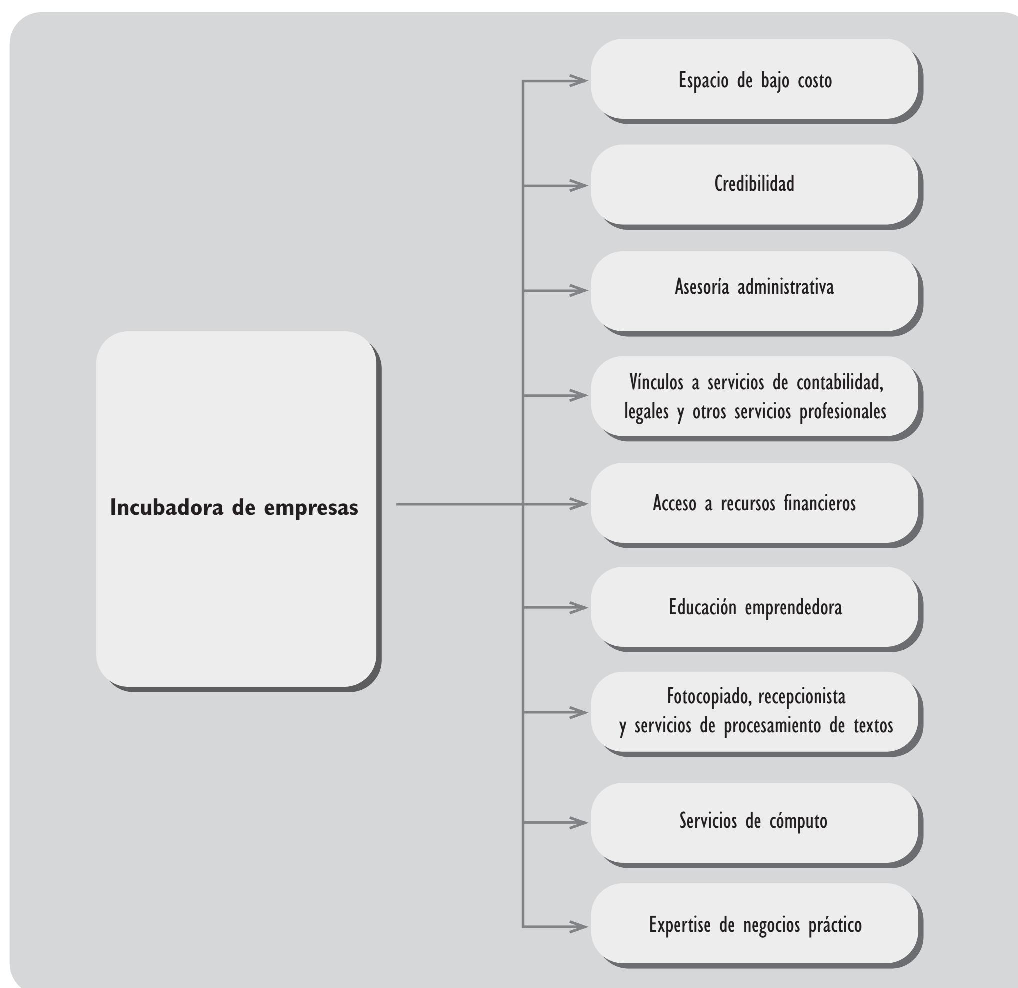
Fuentes de apoyo administrativo

Los emprendedores que buscan apoyo administrativo pueden acudir a diversas fuentes. En Estados Unidos, por ejemplo, pueden acudir a las incubadoras de empresas, los programas de la SBA y los consultores en administración. Otras posibilidades de apoyo administrativo incluyen la consulta en bibliotecas públicas y universitarias, la asistencia a clases nocturnas en universidades locales, y las sugerencias de amigos y clientes.

INCUBADORAS DE EMPRESAS Como ya se explicó en el capítulo 9, una incubadora de empresas es una organización que ofrece espacio y servicios administrativos y de oficina a las nuevas empresas. En la actualidad en Estados Unidos hay más de 1,100 incubadoras, y su número está creciendo con rapidez. La mayoría incluye la participación de dependencias gubernamentales o universidades, aunque se han establecido algunas como proyectos privados. La motivación principal para el establecimiento de incubadoras ha sido el deseo de estimular el espíritu emprendedor y con ello contribuir al desarrollo económico.

A menudo los individuos que desean iniciar negocios carecen de los conocimientos pertinentes y de la experiencia apropiada. En muchos casos necesitan una orientación práctica en marketing, contabilidad, administración y elaboración de planes de negocios. Las incubadoras de empresas ofrecen a los nuevos emprendedores habilidades de negocios en el lugar de trabajo. En la figura 18-6 se muestran los servicios que ofrece una incubadora.

Figura 18-6 *Servicios suministrados por las incubadoras a las nuevas empresas*



Una incubadora ofrece un ambiente de respaldo para la empresa durante sus primeros meses de existencia, cuando es más frágil y vulnerable a peligros externos y errores internos. Si la incubadora funciona como debe ser, la empresa novata gana fuerza con rapidez y más o menos en un año deja la incubadora.

En 1985, cuando John Botti fundó AuthentiDate Holding Corp, para ofrecer aplicaciones de software de seguridad y otros servicios de cómputo relacionados, se preguntó por las ventajas de llevar la empresa a una incubadora patrocinada por el Instituto Politécnico Rensselaer. Pero al hacer una retrospectiva de su experiencia, concluye: "Pienso que es muy probable que no estuviéramos aquí si la estructura de incubadora no hubiera existido." Entrar no fue nada fácil. Botti tuvo que elaborar un plan de negocios aceptable para que lo aceptara la incubadora, eso resultó ser muy bueno. "Nos hizo sentir legítimos cuando sólo éramos apenas un par de individuos que acababan de montar un negocio", reconoció Botti más tarde. En otras palabras, redactar un plan de negocios y ser aceptado por la incubadora permitió a la empresa sentir que "estaba haciendo algo real".[34] Y, desde luego, ser "real" es la clave para obtener capital, atraer gerentes de alta calidad, persuadir a los clientes de comprarle a la empresa y posicionar su empresa para el éxito.

Hoy, algunas incubadoras en Estados Unidos se están reinventando a sí mismas como "incubadoras virtuales", es decir, ya no requieren que las empresas clientes instalen un taller en un solo lugar. En vez de ello, estas organizaciones se concentran en conectar un número mayor de emprendedores con los expertos y mentores muy calificados que necesitan. Como este modelo resulta menos caro de operar, los ahorros en el costo pueden transmitirse a los emprendedores. Este tipo de arreglo ha funcionado muy bien para los funcionarios como Christie Stone, cofundadora de Ticobeans, un distribuidor de café con sede en Nueva Orleans. Stone necesitaba ayuda para ejecutar su plan de negocios, pero trasladarse a una incubadora era totalmente imposible, quería una oficina cerca de un almacén donde pudiera almacenar sus granos. Finalmente, se unió a una incubadora virtual llamada Idea Village, sin tener que moverse. El equipo de abogados, contadores y vendedores asignados a la empresa le ayudaron a tener un inicio de operaciones sólido, a un costo muy bajo. Era una propuesta en la que todos salían ganando. Ticobeans recibió servicios legales y de consultoría con un valor de aproximadamente $30,000 por sólo $3,000, que le proporcionaron los abogados y contadores que consideraban la asesoría como una manera de construir sus redes.[35] ¡Todos quedaron contentos!

EQUIPOS ESTUDIANTILES DE CONSULTORÍA La mayoría de los colegios y universidades tiene equipos estudiantiles de consultoría dispuestos a apoyar a las pequeñas empresas. Estos equipos de estudiantes de años superiores y posgrado, dirigidos por un profesor, trabajan con los propietarios de empresas pequeñas en el análisis y formulación de soluciones para sus problemas.

El programa beneficia a ambas partes: ofrece a los estudiantes un panorama práctico de la administración, y brinda a las pequeñas empresas respuestas a sus problemas. Los estudiantes que participan por lo común se combinan para formar equipos que ofrecen una diversidad de antecedentes académicos. Los equipos individuales, por ejemplo, pueden incluir estudiantes que se especializan en administración, marketing, contabilidad y finanzas.

Servicio Corporativo de Ejecutivos Retirados (SCORE)
Grupo de ejecutivos retirados, patrocinado por la SBA, que ofrece asesoría gratuita a las pequeñas empresas.

SERVICIO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS RETIRADOS (SCORE) Al acudir a cualquier oficina de la SBA, los administradores estadounidenses de pequeñas empresas pueden obtener asesoría administrativa gratuita de un grupo llamado **Service Corps of Retired Executives** o **SCORE** (http://www.score.org). SCORE funciona bajo el patrocinio de la SBA y es una organización de ejecutivos empresariales retirados, que asesoran a los administradores de empresas pequeñas en sus problemas prácticos. SCORE brinda una oportunidad a los ejecutivos retirados de contribuir a la comunidad emprendedora y, en el proceso, ayudar a los gerentes de las pequeñas empresas a resolver sus problemas. La relación por tanto es mutuamente benéfica.

Abundan las historias sobre cómo SCORE ha ayudado con éxito a las pequeñas empresas. Judson Lovering, un emprendedor que operaba una panadería artesanal en Nueva Inglaterra, deseaba mejorar su negocio.[36] Un asesor de SCORE, que antes fue propietario de una empresa pequeña, le ayudó a aprovechar los productos más populares de la panadería y a eliminar los de bajo rendimiento. Esto requirió que Lovering rechazara algunos pedidos especiales que habían convertido la panadería en una "panadería personal", sin un margen adecuado de utilidad. Como resultado de la asesoría recibida de SCORE, la panadería de Lovering ha crecido de forma consistente como empresa.

CENTROS DE DESARROLLO DE PEQUEÑAS EMPRESAS (SBDC) Los **Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (SBDC)**, con un patrón similar al del Servicio de Extensión Agrícola, están afiliados a colegios y universidades como parte del programa global de apoyo a la pequeña empresa de la SBA. Los SBDC ofrecen consultoría directa, educación continua, ayuda de investigación y servicios de exportación. Una de sus prioridades es prestar ayuda a empresas que son propiedad de grupos minoritarios. El personal suele incluir a profesores, asesores de SCORE, profesionales y ayudantes que cursan estudios de posgrado.

Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (SBDC)
Centros afiliados a universidades que ofrecen consultoría, educación y otros apoyos a las empresas pequeñas de Estados Unidos.

CONSULTORES EN ADMINISTRACIÓN Los consultores en administración sirven tanto a pequeñas empresas como a grandes corporaciones. Los consultantes varían desde grandes empresas globales hasta operaciones de una o dos personas. Sin embargo, es frecuente que los administradores de pequeñas empresas se resistan a apoyarse en los consejeros externos. Algunas de las razones para esta resistencia se manifiestan en los comentarios de la figura 18-6.

Algunas empresas pequeñas necesitan ser analizadas por consultores, en especial aquéllas que han dado muy poca atención a su productividad. Cuando Mario Arcari y Gregory Goldfarb comenzaron Hi-Tech Manufacturing en Schiller Park, Illinois, eran "sólo dos sujetos fabricando piezas de maquinaria en un taller", reconoce Arcari.[37] La empresa creció, pero tenía problemas.

> *Los pedidos se procesaban al vuelo. Más o menos uno por ciento del material de producción se desperdiciaba y tenía que ser pagado del bolsillo de Hi-Tech, lo que le costaba miles de dólares cada año. No había procedimientos para manejar las quejas de los clientes. Pasaban meses para que se diera revisión de mantenimiento a las máquinas. Con frecuencia se entregaban piezas defectuosas, demasiado largas o cortas por fracciones de pulgada. Empresas como Lockheed-Martin se rehusaron a hacer tratos con Hi-Tech mientras no tuviera un programa de control de calidad.*[38]

Con la asesoría del Chicago Manufacturing Center, una entidad sin fines de lucro, estos emprendedores pudieron eliminar muchas prácticas que causaban desperdicio, reducir los residuos y aumentar la satisfacción del cliente. Los honorarios de $15,000 pagados por la consultoría se recuperaron fácilmente con los ingresos que resultaron del mejor desempeño de la empresa.

Para asegurar la satisfacción cliente-proveedor, el propietario y el asesor deben llegar a un entendimiento mutuo sobre la naturaleza de la ayuda que se proporcionará, antes de que comience. Se debe especificar cualquier pago que requiera la asesoría, y se deben poner por escrito los detalles del acuerdo. Con frecuencia los honorarios se cotizan sobre base diaria, y pueden variar de $500 a $5,000 o más. Aunque el costo puede parecer alto se debe evaluar en términos de las habilidades que permite adquirir.

En Estados Unidos existen directorios para ayudar a los emprendedores a encontrar al consultor en administración correcto. Uno de ellos lo publica el Institute of Management Consultants USA, 2025 M Street NW, Suite 800, Washington, D.C. 20036-3309 (http://www.imcusa.org). El código de ética al que se suscriben los miembros indica su deseo de fomentar el profesionalismo en su trabajo.

REDES EMPRENDEDORAS Los emprendedores también pueden obtener ayuda administrativa de sus colegas por medio del **trabajo en red**, es decir, el proceso de desarrollar y participar en relaciones informales que beneficien a todas las partes. Conforme los propietarios de empresas conocen a otros emprendedores, descubren intereses comunes, lo que los lleva a intercambiar ideas y experiencias. Los entornos en que se realizan estas reuniones pueden ser asociaciones industriales, clubes civiles, fraternidades o cualquier otra situación que ponga en contacto a los emprendedores. Desde luego, la red personal de cualquier emprendedor no se limita a otros emprendedores, pero esos individuos pueden ser la parte más importante de su trabajo en red.

Trabajo en red
Proceso de desarrollar y participar en relaciones de beneficio mutuo.

En 1998 Vaneese Johnson usó $10,000 de su ahorro personal para establecer en su casa On the Move Staffing, una firma que ofrece servicios integrales de personal, con sede en San Francisco. Johnson estableció una red de contactos con funcionarios de la ciudad y líderes de empresas locales, y en unos meses cayó su primer negocio con un cliente importante: un contrato de $60,000 con el equipo de Liga Mayor de Beisbol de los Gigantes de San Francisco para que sus empleados se encargaran de los puestos, limpiaran las instalaciones, etc. A medida que la empresa creció, Johnson necesitó un espacio mayor y más profesional para entrevistar a las personas y hacer negocios. Usando su red de contactos una vez más encontró el Renaissence Entrepreneurship Center, una organización sin fines de lucro que proporciona servicios de apoyo para microempresas. Por

Vivir el sueño Desafíos empresariales


© Photo Courtesy of BOZIMEDIA, © Goldman Sachs

Una vida social saludable tiene sus recompensas

Una fraternidad o hermandad de estudiantes puede ser un gran lugar para conocer gente, pero ¿alguna vez ha pensado en la red de contactos que puede hacer ahí, o en cualquier otra organización social, en realidad? En 2004, Ryan Bonifacino usó sus contactos de Pi Kappa Alpha para lanzar una empresa dedicada a eventos especiales y fotografía corporativa. Actualmente, su empresa con sede en la ciudad de Nueva York, tiene un nombre nuevo, Bozmedia, y se ha expandido para ofrecer servicios de medios digitales, administración de marcas y publicidad y marketing por Internet. El sitio web de la empresa define la imagen ostentosa que Bonifacino y su equipo gerencial esperan proyectar: "Bienvenidos a un lugar donde los hemisferios izquierdo y derecho del cerebro trabajan conjuntamente. Donde fuera de la caja es una posición fija, donde hemos omitido las palabras 'espero, tal vez, trato y si' de nuestro vocabulario y tenemos como única meta que el cliente logre el mayor éxito."

Bonifacino fue un miembro fundador de su fraternidad en la Universidad de Delaware, y su experiencia ahí le brindó un punto de apoyo real en el mundo de los negocios. "Nuestro principal inversionista en realidad fue uno de los patrocinadores de un evento filantrópico de la universidad", comenta el empresario de 22 años. "Me encantó el plan, la fraternidad y nuestra energía."

La red de contactos de una fraternidad o hermandad se puede aprovechar para dar un impulso enorme a la fundación de una nueva empresa. Por ejemplo, a los miembros de una fraternidad o hermandad podrían servir como *focus group* para evaluar las ideas o como un equipo de RP para difundir su producto o servicio en el campus. Incluso pueden volverse socios de negocios leales y efectivos, si la relación es buena. Y si le conectan con los alumnos, tal vez encuentre los profesionales que estaba buscando para que se ocupen de sus necesidades legales, bancarias y contables, entre otras.

La relación de Bonifacino con su fraternidad ha sido de gran ayuda. Sus primeros trabajos fueron en eventos griegos y él estima que "debemos haber entregado miles de tarjetas de presentación tan sólo en las funciones de la fraternidad". Los resultados hablan por sí mismos. Bonifacino se graduó en 2005; las ventas de Bozmedia en 2006 eran de alrededor de $460,000, y siguen aumentando. Ya ha logrado formar un equipo de trabajo sólido de nueve personas. ¡Parece que a veces me pagan sólo por pasar el tiempo!

Fuentes: http://www.bozmedia.com/about.html, acceso del 20 de marzo de 2007; Nichole L. Torres, "Family Ties", *Entrepreneur*, Vol. 34, No. 10 (septiembre de 2006), pp. 132-133; y comunicación personal con Ryan Bonifacino, cofundador y CEO de Bozmedia, 2 de mayo de 2007.

http://www.bozmedia.com

$150 al mes, obtuvo el uso de 100 pies cuadrados de espacio, máquinas de fax y copiadoras, y una recepcionista, así como servicios de consultoría según sus necesidades. La red de contactos no sólo le permitió abrir la empresa sino que además le ayudó a aumentar sus ingresos de $35,000 el primer año a $1.2 millones tan sólo unos cuantos años después.[39]

OTRAS EMPRESAS Y SERVICIOS PROFESIONALES Diversas empresas y servicios profesionales ofrecen apoyo administrativo. En muchos casos este apoyo es parte de la relación de nego-

cios. Fuentes de asesoría administrativa incluyen banqueros, contadores, abogados, agentes de seguros, proveedores, asociaciones comerciales y cámaras de comercio.

Se necesita iniciativa para aprovechar el apoyo administrativo disponible en estos grupos. Por ejemplo, en lugar de limitar su relación con un contador a la aplicación de auditorías y la elaboración de estados financieros, el propietario-gerente debe pensar en pedirle que lo asesore en una gama mucho más amplia de asuntos.

Un buen contador no solo ofrece asesoría en cuestiones fiscales. También recomienda un paquete de compensación apropiado cuando llega el tiempo de despedir a alguien. Si usted está pensando en abrir una nueva sucursal, un contador puede decirle si su flujo de efectivo lo respaldará. ¿Piensa en torno al lanzamiento de un nuevo negocio? El punto de vista de un contador le ayudará a determinar los márgenes que resultan adecuados. Los contadores pueden ayudarle a mantenerse informado en torno a necesidades de seguros, el impacto de asumir una cuenta importante (así como el declive de perderla) y la línea de fondo de los efectos de una reducción de gastos.

Como se puede ver con estos ejemplos, el posible apoyo administrativo se disfraza a menudo como los servicios que obtiene el emprendedor de los profesionales y empresas con los que se relaciona en el curso normal de las actividades de negocios. Cuando está alerta para aprovechar estas oportunidades, un emprendedor puede fortalecer la administración de su pequeña empresa y mejorar sus operaciones con bajo costo adicional, o con ninguno.



Una mirada **RETROSPECTIVA**

1. Analizar el rol de liderazgo del emprendedor.

- Los emprendedores deben establecer y comunicar una visión del futuro de la empresa.
- Los emprendedores fundadores necesitan tolerancia ante la ambigüedad y capacidad de adaptación.
- Los emprendedores necesitan más tener la resolución para hacer que el negocio funcione, que una personalidad atractiva.
- Un emprendedor ejerce una fuerte influencia personal en una pequeña empresa.
- Los administradores progresistas aplican diversos estilos de liderazgo, que incluyen la administración participativa, el empowerment y los equipos de trabajo.
- Los emprendedores deben dar forma a la cultura organizacional que puede influir en gran medida en la forma en que se desarrollan los negocios en la empresa y en el desempeño de la misma.

2. Explicar los rasgos distintivos de la administración de pequeñas empresas.

- Un estilo de administración menos que profesional de un fundador puede afectar de forma negativa el crecimiento de la empresa.
- Los fundadores tienden a estar orientados más a la acción y a ser menos analíticos que los administradores profesionales.
- Las empresas pequeñas son particularmente vulnerables a la ineficiencia gerencial.
- Los administradores de pequeñas empresas enfrentan restricciones especiales financieras y de personal.
- A medida que una nueva empresa crece es necesario agregar niveles de supervisión y aumentar la formalidad administrativa.
- El crecimiento de una empresa exige que el emprendedor sea más administrador y menos ejecutivo.

3. Identificar las tareas gerenciales de los emprendedores.

- Tanto la planeación a largo plazo como la planeación a corto plazo son necesarias, pero a veces se posponen o descuidan.
- Los administradores deben crear una estructura organizacional que proporcione una dirección ordenada a las operaciones.
- Se puede estimular a los grupos informales para que hagan una contribución benéfica para la empresa.
- Los administradores que son capaces de delegar autoridad pueden dedicar más tiempo a responsabilidades más importantes.
- Los administradores ejercen control vigilando las operaciones con el fin de detectar y corregir las desviaciones de los planes.
- Una buena comunicación en ambas direcciones es importante para formar una empresa saludable.
- Los administradores deben ser capaces de negociar tanto con personas del interior de la empresa como con personas externas a ella.

4. Describir el problema de las presiones de tiempo y sugerir soluciones.

- Las presiones de tiempo crean ineficiencias en el manejo de las pequeñas empresas porque se diluyen las energías del emprendedor.
- El mayor ahorrador de tiempo es el uso eficaz del mismo, lo que exige disciplina personal.
- Un administrador puede reducir la presión del tiempo con prácticas como la eliminación de actividades que lo desperdician y la planeación cuidadosa del trabajo.

5. Explicar los diversos tipos de apoyo administrativo externo.

- El apoyo administrativo externo se puede utilizar para remediar las limitaciones del personal y reducir la sensación de aislamiento del emprendedor, entre otras cosas.
- Las incubadoras de empresas ofrecen tanto dirección como espacio a las empresas incipientes.
- Tres fuentes de apoyo patrocinadas por el gobierno y universidades son los equipos estudiantiles de consultoría, el Servicio Corporativo de Ejecutivos Retirados (SCORE) y los Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas.
- Se puede obtener apoyo contratando asesores administrativos y haciendo trabajo en red con otros emprendedores.
- Los profesionales, como los banqueros y contadores, también pueden proporcionar apoyo administrativo.

Términos CLAVE

empowerment, 476
equipos de trabajo, 476
administrador profesional, p 478
plan a largo plazo (plan estratégico), 482
plan a corto plazo, 482
presupuesto, 482
cadena de mando, 483
organización de linea, 483
organización de línea y staff, 483
tramo de control, 484
delegación de autoridad, 484
negociación, 487
Servicio Corporativo de Ejecutivos Retirados (SCORE), 492
Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (SBDC), 493
trabajo en red, 493

Preguntas para ANÁLISIS

1. ¿Un enfoque de liderazgo que buscara sus ideas y los hiciera participar en reuniones para darles a conocer lo que está sucediendo sería bienvenido o rechazado por la mayoría de los empleados de pequeñas empresas? ¿Por qué algunos empleados podrían rechazar este enfoque?
2. ¿Es probable que la calidad de la administración sea hasta cierto punto uniforme en todo tipo de empresas pequeñas? De no ser así, ¿qué podría causar la diferencia?
3. ¿Cuáles son las cuatro etapas de crecimiento de una pequeña empresa descritas en este capítulo? ¿Cómo cambian los requerimientos de administración cuando las empresas avanzan a través de estas etapas?
4. Los entrenadores de equipos profesionales de futbol americano preparan planes de juego por escrito que consultan de tiempo en tiempo durante los partidos. Si los entrenadores necesitan planes formales, ¿significa eso que es indispensable que los propietarios de pequeñas empresas también tienen que prepararlos para participar en su tipo particular de competencia? Justifique su respuesta.
5. ¿Qué tipo de empresa pequeña puede usar mejor una organización lineal? ¿Cuándo podría ser necesario modificar la estructura de la empresa? ¿Por qué tipo de estructura? Justifique su respuesta.
6. Explique la relación entre la planeación y el control en una pequeña empresa. Ofrezca un ejemplo.

7. Hay un adagio que dice: “Lo que usted hace habla tan fuerte que no puedo escuchar lo que dice”. ¿Qué significa y cómo se aplica a la comunicación en las pequeñas empresas?
8. ¿Qué prácticas puede usar el administrador de una pequeña empresa para ahorrar tiempo?
9. ¿Cuáles son algunas posibles ventajas y desventajas de ubicarse en una incubadora de empresas para una empresa minorista que inicia?
10. ¿A quién benefician más los equipos estudiantiles de consultoría, a la empresa o a los estudiantes que la asesoran?

Usted **DECIDE**

SITUACIÓN 1

En una pequeña empresa el propietario-gerente y su equipo de administración utilizan diversos métodos para delegar las decisiones en los empleados a nivel operativo. A los nuevos empleados se les capacita plenamente cuando comienzan, pero ningún supervisor los monitorea de cerca una vez que han aprendido cómo hacer sus tareas. Desde luego, la ayuda está disponible cuando se necesita, pero nadie está allí todo el tiempo para cerciorarse de que los empleados funcionan como debe ser y evitan los errores.

En ocasiones tanto gerentes como supervisores salen a una reunión que dura todo el día y permiten que todos los empleados de operativos manejen la empresa por sí mismos. Las asignaciones de trabajo están definidas con cierta generalidad. La administración espera que los empleados asuman la responsabilidad y emprendan las acciones que se requieran cuando observan que se tiene que hacer algo. Cuando los empleados solicitan instrucciones, en ocasiones se les dice que ellos mismos resuelvan el problema en la forma que consideren mejor.

Pregunta 1 ¿Es probable que una empresa con una definición organizacional tan vaga sea tan eficaz como una empresa que define los puestos con mayor precisión y monitorea el desempeño de manera más estricta? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del estilo de administración que se acaba de describir?

Pregunta 2 ¿Cómo pueden afectar los métodos de administración el estado de ánimo de quienes integran la empresa?

Pregunta 3 ¿Le gustaría trabajar para esta empresa? Justifique su respuesta.

SITUACIÓN 2

Unos años después de haber fundado con éxito una nueva empresa, el emprendedor se encontró agobiado trabajando 16 horas diarias, corriendo de una cita a otra, negociando con los clientes, buscando hacer más negocios, firmando cheques y supervisando todo lo posible a sus seis empleados. El fundador comprendió que su punto fuerte eran las ventas, pero las responsabilidades administrativas generales le consumían mucho tiempo e interferían con sus esfuerzos en ventas. Incluso dormía en la oficina dos noches por semana.

A pesar de su arduo trabajo sabía que sus empleados no estaban organizados y que había muchos problemas. Carecía de tiempo para establecer políticas de personal o definir las descripciones de puestos para sus seis empleados. Un empleado incluso aprovechó este descuido en la supervisión para faltar al trabajo. Se retrasaba el envío de facturas a los clientes y a veces no se cumplía con las fechas de entrega. Por fortuna, el negocio era rentable a pesar de los numerosos problemas.

Pregunta 1 ¿El problema de este fundador es la administración del tiempo o una falta de habilidad gerencial general? ¿Sería factible contratar un consultor que ayudara a resolver los problemas de administración de la empresa?

Pregunta 2 Si este emprendedor le pidiera a usted que le recomendara algún tipo de apoyo administrativo externo, ¿le recomendaría un asesor de SCORE, un equipo estudiantil de consultoría, una firma de contabilidad, un consultor en administración, o algún otro tipo de apoyo? Explique su respuesta.

Pregunta 3 Si se le pidiera que mejorara el sistema de administración de esta empresa, ¿qué haría primero? ¿Cuál sería su meta inicial?

SITUACIÓN 3

Después de un inicio poco glamoroso en una recámara vacía de su casa, el negocio de un emprendedor había florecido. Éste se preguntaba si tendría el talento necesario para asegurar su éxito continuo. La empresa había crecido a 100 empleados y luego a 200. Cuando la empresa era pequeña, el emprendedor podía encontrar las soluciones casuísticas a los problemas, pero éstos se estaban complicando cada vez más.

Pregunta 1 ¿Qué clase de prácticas o procedimientos tendría que adoptar este emprendedor para que la empresa siga operando con éxito?

Pregunta 2 ¿Qué recursos puede utilizar este emprendedor para obtener una buena retroalimentación que le ayude a evaluar su competencia y la comprensión de los problemas que enfrenta su floreciente empresa?

EJERCICIOS

1. Entreviste a un consultor en administración, a un miembro de SCORE, a un director universitario de equipos estudiantiles de consultoría o al representante de una firma de contadores para detectar las debilidades administrativas de las empresas pequeñas y la disposición o renuencia de éstas a usar consultores. Elabore un informe de sus resultados.
2. Elija una empresa pequeña y haga un diagrama de las relaciones organizacionales de la misma. Informe cualquier problema organizacional que detecte o que reconozca el administrador u otros miembros de la empresa.
3. Elabore un informe sobre sus observaciones personales del liderazgo y la delegación de autoridad de un supervisor de una empresa en la que usted haya trabajado como empleado o voluntario. Incluya referencias al tipo de liderazgo que se ejerció y si la delegación de autoridad era adecuada, si la hubo, la claridad de las instrucciones y cualquier otro problema relacionado con ésta.
4. Seleccione un bloque de tiempo libre de una a cuatro horas en su programa de actividades, es decir, horas que no están dedicadas de manera regular a asistir a clases, dormir, etcétera. Registre con cuidado el uso de ese tiempo durante varios días. Elabore un informe donde resuma el uso de ese tiempo y describa un plan para usarlo con mayor eficacia.

Actividades en **INTERNET**

1. Vaya al sitio web de la revista *Inc.* en http://www.inc.com y siga estos vínculos: 'How To' y luego 'Leadership and Strategy'.
   a. Lea tres artículos y tome nota de sus títulos y autores.
   b. ¿Qué sugerencias de estos artículos imple

mentaría usted en su pequeña empresa y por qué?

2. Calcule el costo de su tiempo. Vaya a la página http://www.businessknowhow.com/manage/timecalc2.htm y responda las preguntas que aparecen ahí. ¿Cuál es el costo de su tiempo para una interrupción de 5 minutos? ¿Los resultados le sorprenderán?
3. Dos recursos influyentes e informativos en línea para pequeñas empresas y emprendedores los proporcionan SCORE ("Counselors to America's Small Business") y SBDC. Explore los sitios web de SCORE (http://www.score.org/) y SBDC (http://www.sba.gov/sbdc/).
   a. ¿Qué recursos del sitio web de SCORE le gustan más y cómo los utilizaría?
   b. ¿Qué recursos de SBDC le gustan más y cómo los utilizaría?

Caso 18

Douglas Electrical Supply, Inc. (p. 656)
Un consultor-capacitador externo encuentra problemas de calidad que tocan el liderazgo y la integridad.

Casos opcionales

Caso 8, Restaurante Silver Zephyr, p. 635
Caso 19, Gibson Mortuary, p. 658

Capítulo 19

Administración de recursos humanos

Bajo los REFLECTORES

Manhattan Feather Dusters Inc.

¿Qué tienen en común los bailarines, artistas, actores, diseñadores e incluso los escritores de guiones cinematográficos? Todos trabajan para un servicio de limpieza comercial y residencial: Manhattan Feather Dusters Inc.

Everet H. Goldberg fundó la empresa en 1988, y concluyó hace mucho que el secreto del éxito de su pequeña empresa se basa en el talento de sus empleados. "Las personas que se dedican al arte se vuelven limpiadores excelentes", afirma Goldberg. "Abordan todo lo que hacen con gusto y tienen una comprensión única de la estética y atención al detalle." No sólo aportan su creatividad al trabajo sino que además tienden a no romper las cosas, porque reconocen el valor de los recuerdos y los objetos de valor. Estos empleados en realidad son muy adecuados para Manhattan Feather Dusters.

Encontrar a los empleados correctos para una empresa es fundamental, pero también es muy importante conservarlos. Una vez que Goldberg descubrió que los artistas son buenos en el trabajo de limpieza, tuvo que encontrar una manera de contratarlos y evitar que renunciaran. La contratación fue fácil porque muchos artistas siempre están buscando trabajo. Para conservar a estos empleados con múltiples talentos, Goldberg tuvo que ser creativo, y muy flexible. Es razonable que sus deberes artísticos tengan prioridad, así que la empresa se adapta a los calendarios de ensayos y compromisos de viaje permitiendo a los empleados terminar su trabajo cuando les sea posible.

Cada empresa es diferente, pero el "factor de las personas" no puede ignorarse si el éxito es el objetivo. Goldberg lo entiende y sabe cómo hallar a los empleados que su empresa necesita. Después de todo, sólo es cuestión de "cuidar y alimentar" a las personas contratadas. En general, es así de simple.

Fuentes: Laura S. Green, "Taking a Break from Creativity to Clean", **Downtown Express,** http://www.zwire.com/site/news.cfm?BRD5141&newsid=7660751&PAG=461&rfi=9; acceso: 11 de abril de 2007, y Sara Wilson, "Off Broadway", ***Entrepreneur,*** vol. 34, núm, 4 (abril de 2006), p. 89.





Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. **Explicar la importancia del reclutamiento de empleados y listar algunas fuentes que pueden ser útiles para encontrar candidatos adecuados.**
2. **Identificar los pasos a seguir en la evaluación de los solicitantes de empleo.**
3. **Describir los roles de la capacitación y el desarrollo para los empleados gerenciales y no gerenciales de una empresa pequeña.**
4. **Explicar los diferentes planes de compensación, así como el uso de planes de incentivos.**
5. **Comentar los temas de recursos humanos que se refieren al arrendamiento de empleados, la protección jurídica, los sindicatos y la formalización de las relaciones empleador-empleado.**

Una búsqueda reciente en Google de la frase "Nuestra gente hace la diferencia" generó ¡casi 63,000 entradas! Desde luego es cierto que las buenas empresas requieren buenas personas, pero ¿así es como la mayoría de las empresas piensa respecto a sus empleados o es sólo un cliché trillado para sentirse bien? Cualquier emprendedor que quiera construir una empresa competitiva necesita pensar detenidamente respecto a cómo hallar y contratar a las mejores personas disponibles y después considerar cómo retenerlas. Los empleados honestos, competentes y motivados son recursos valiosos para cualquier empresa; por consiguiente, es de importancia vital que los emprendedores administren bien a sus empleados.

Las empresas pequeñas no pueden, ni deben, tratar de imitar las prácticas de administración de recursos humanos (ARH) de las grandes corporaciones como Wal-Mart y General Motors, pero pueden usar métodos de administración de personal adecuados para sus características. Por desgracia, muchas empresas pequeñas siguen lo que, en el mejor de los casos, es un programa de ARH irregular, en el cual eligen "disparar sin apuntar" respecto a las decisiones de administración de personal, sólo para fallar totalmente sus objetivos en muchos casos. La investigación ha mostrado que, en comparación con las empresas grandes, es mucho menos probable que las pequeñas empresas usen prácticas de ARH relacionadas con el reclutamiento, capacitación, evaluación del personal y otros procesos.[1] Este estado lamentable de las cosas puede ser resultado de la falta de conocimiento; esperamos impedir que sea un obstáculo para su empresa. El objetivo de este capítulo es presentar las prácticas de administración de recursos humanos que funcionan mejor para las empresas con espíritu emprendedor.

Reclutamiento de personal

1 Explicar la importancia del reclutamiento de empleados y listar algunas fuentes que pueden ser útiles para encontrar candidatos adecuados.

El reclutamiento atrae solicitantes a una empresa con el fin de obtener un grupo de candidatos tan grande como para que contenga suficientes prospectos con talento. En una etapa posterior del proceso de selección la administración decide cuáles candidatos "se quedan".

La necesidad de empleados calificados

En su estudio clásico de buenas a grandes empresas (empresas que avanzaron de ser en verdad buenas a ser en verdad grandes), Jim Collins encontró que las grandes empresas "comenzaron por hacer que la gente correcta abordara el autobús".

> *Los ejecutivos que iniciaron la transformación de buena a grandiosa no pensaron primero a dónde debían conducir el autobús, y luego hicieron que la gente lo llevara allí. No,* primero *hicieron que el personal correcto lo abordara y el incorrecto se bajara y* luego *resolvieron a dónde llevarlo. En esencia dijeron: "Miren, de hecho no sabemos a dónde debemos llevar este autobús.*

Desde su punto de vista: El rasgo de carácter más valioso

Scott Salmans

Una vez me preguntó un amigo: "¿Qué rasgo de carácter consideras más valioso cuando contratas personal?" Después de varias experiencias frustrantes y difíciles con gente deshonesta y poco confiable respondí rápidamente, "La honestidad". Mi amigo emprendedor a su vez declaró que la creatividad era el rasgo más valioso en una pequeña empresa en crecimiento. No pasó mucho tiempo después de esa discusión cuando tuvo que admitir que la creatividad tal vez fuera un rasgo tan valioso en puestos donde la confianza es fundamental, ya que su director general y su director de finanzas habían trabajado en conjunto para estafarle miles de dólares en un periodo de años.

En lo personal creo que cuando se establece una empresa, la honestidad y la confiabilidad son las características más importantes de los empleados clave, suponiendo que los candidatos bajo consideración cuentan con el conjunto de habilidades básicas requerido. Hacer múltiples entrevistas y dejar que la persona hable en escenarios formales e informales es una técnica útil para entender mejor a sus posibles socios de negocios.

Pero sí sabemos esto: si logramos que la gente correcta lo aborde, que la gente correcta vaya en los asientos correctos y que las personas incorrectas se bajen, entonces veremos la forma de llevarlo a un gran lugar." [2]

Este razonamiento es de especial importancia para el personal que ocupa puestos clave, ya que las personas correctas en el puesto correcto constituyen una sólida base para cualquier empresa. En un sentido amplio, este concepto es aplicable a todos los empleados, en vista de su efecto directo e indirecto sobre los logros de la empresa.

Los empleados influyen en la rentabilidad de una empresa en muchas formas. En la mayoría de las empresas pequeñas las actitudes de los vendedores y su habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes influyen de manera directa en los ingresos provenientes de las ventas. Además, la nómina es una de las categorías de gastos más grandes en la mayoría de las empresas, y tiene efecto directo sobre el balance final. Al reclutar al mejor personal posible, una empresa puede mejorar su rendimiento por cada unidad monetaria de la nómina.

El reclutamiento y la selección de empleados establecen una base para las relaciones humanas continuas de una empresa. En cierto sentido, la calidad de sus empleados determina el potencial de una empresa. Una organización sólida y efectiva puede construirse sólo con una fuerza de trabajo ambiciosa y con talento.

El atractivo de las empresas con espíritu emprendedor

La competencia por obtener talento para los negocios exige que las empresas pequeñas identifiquen sus ventajas distintivas, en especial al reclutar candidatos sobresalientes para puestos de administración y profesionales. Por fortuna, hay varias muy buenas razones para trabajar en una empresa con visión para los negocios. Esto es cierto sobre todo en el caso de empresas en crecimiento, dirigidas por individuos o equipos con una visión muy fuerte de que la empresa tiene un futuro prometedor. ¡Es emocionante trabajar para una empresa que tiene muy claro hacia dónde va!

El trabajo mismo puede atraer también a candidatos con talento. La oportunidad de tomar decisiones y obtener experiencia general como administrador o profesional a un nivel significativo atrae a muchos individuos. En lugar de ocupar puestos especializados poco conocidos y de bajo nivel durante sus primeros años, los empleados de reciente ingreso bien capacitados pueden obtener muy pronto puestos de responsabilidad en una empresa pequeña bien administrada. En estos puestos pueden ver "el fruto de su esfuerzo" y la forma en que contribuyen al éxito de la organización.

Las empresas pequeñas pueden estructurar el entorno de trabajo de modo que ofrezca al personal profesional, administrativo y técnico mayor libertad que la que tendría en una empresa más grande. En este tipo de entorno se pueden reconocer las contribuciones individuales, ya que no quedan ocultas bajo los numerosos niveles de una organización burocrática. En una empresa pequeña, además, se pueden diseñar paquetes de compensación que creen incentivos poderosos. La flexibilidad en la programación del trabajo y los arreglos para compartir los puestos son otras ventajas potenciales.

Para una empresa llamada THQ Inc., lo fundamental es atraer personas brillantes y capaces, ése es su juego… literalmente. La empresa inició operaciones en 1990 con varias docenas de empleados y ha demostrado ser un competidor difícil en el mercado de los videojuegos. THQ usa su pequeño tamaño como un punto de venta. De acuerdo con el director general Brian Farrell, "le ha-

cemos saber a la gente que será un pez grande en un estanque un tanto pequeño aquí en THQ".[3] Y este enfoque definitivamente funciona: atraer a desarrolladores brillantes de juegos ha sido una de las armas secretas de la empresa. Estos empleados de gran potencial son atraídos por una combinación de libertad creativa e incentivos financieros. Llegan a compartir el éxito de la empresa, porque cualquiera que diseña un gran juego en THQ no pasa desapercibido y se le da mayor responsabilidad. Y sus trabajos están estructurados de tal manera que pueden evitar las tareas burocráticas o desagradables que tendrían que soportar en otras empresas. Aun cuando THQ no es el principal jugador en la industria, su éxito no ha pasado inadvertido para los competidores. Cuando se trata de juegos de video, THQ es definitivamente una fuerza que hay que tener en cuenta.[4]

Fuentes de empleados

Para reclutar con eficacia, el gerente de la empresa pequeña debe saber dónde y cómo encontrar candidatos calificados. Las fuentes son numerosas, y es imposible generalizar acerca de cuál es la mejor, en virtud de las diferencias en las necesidades de personal de las empresas y de la calidad de las fuentes de un lugar y las de otro. En la siguiente exposición se describen algunas de las fuentes de empleados que son más populares entre las empresas pequeñas.

ANUNCIOS DE VACANTES Colocar un anuncio con la leyenda "Se solicita personal" en el escaparate es otra de las formas de reclutamiento que utilizan algunas empresas pequeñas. Una forma de reclutamiento similar, pero más activa, consiste en anunciarse en los periódicos locales. En el caso de algunos puestos técnicos, profesionales y administrativos, las empresas pueden anunciarse en revistas industriales y profesionales. Aunque hay quienes han puesto en duda la efectividad de publicar anuncios de vacantes de personal, muchas empresas pequeñas reclutan de esta manera a sus empleados.

SOLICITANTES ESPONTÁNEOS Una empresa puede recibir solicitudes no pedidas de individuos que buscan empleo. Las personas que llegan de esta manera son una fuente económica de personal, sobre todo para trabajos por horas, pero la calidad de los candidatos es variable. Se deben mantener a la mano las solicitudes de estas personas para considerarlas cuando no se pueda contratar de inmediato a candidatos calificados. Para fomentar las buenas relaciones con la comunidad se debe tratar con cortesía a todos los solicitantes, ya sea que se les dé empleo o no.

ESCUELAS Las secundarias, las escuelas técnicas, los bachilleratos y las universidades son fuentes deseables de personal para ciertos puestos, en particular aquellos que no requieren una experiencia laboral específica. Algunas escuelas de nivel medio superior y universidades tienen programas de becarios que permiten que los estudiantes obtengan experiencia práctica en empresas comerciales. Los candidatos de nivel medio superior y de escuelas técnicas tienen poca experiencia, pero antecedentes educativos útiles que pueden aportar a una empresa pequeña. Los bachilleratos y universidades suelen aportar candidatos para puestos administrativos y de diversos campos técnicos y profesionales. Además, muchas universidades son excelentes fuentes de empleados de tiempo parcial.

AGENCIAS DE EMPLEO PÚBLICAS En Estados Unidos existen agencias de gobierno en cada estado que informan a las empresas pequeñas sobre solicitantes de empleo, sin costo alguno, y que administran el programa estatal de seguro contra el desempleo. La mayoría de estas agencias, ubicadas en todas las principales ciudades, es una fuente útil de oficinistas, obreros no especializados, empleados de producción y técnicos. No se dedican al reclutamiento, sólo asesoran a quienes solicitan ayuda de ese tipo. Aunque las agencias públicas de empleo pueden ser fuente de buenos empleados, la mayor parte del personal que pueden proporcionar no está capacitado o sólo cuenta con calificaciones mínimas.

AGENCIAS DE EMPLEO PRIVADAS Numerosas empresas privadas ofrecen sus servicios como agencias de empleo. En algunos casos los empleadores obtienen estos servicios sin costo porque los candidatos pagan cierta cantidad a la agencia; sin embargo, lo más frecuente es que las empresas que contratan sean las que realizan el pago. Las agencias de empleo privadas tienden a especializarse en personal con habilidades específicas, como contadores, operadores de computadoras y gerentes.

FIRMAS DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS Cuando se deben cubrir puestos clave, las empresas pequeñas en ocasiones acuden a firmas de búsqueda de ejecutivos, a menudo conocidas como **headhunters**, para localizar candidatos idóneos. Los puestos clave para los que dichas empresas buscan candidatos son los que pagan un mínimo de $50,000 a $70,000 al año. El costo para el empleador puede ser de 30 a 40 por ciento del sueldo del primer año. Debido a su alto costo, puede

Headhunters
Firma de búsqueda que localiza candidatos calificados para puestos ejecutivos.

parecer irracional que las empresas comerciales pequeñas con espíritu emprendedor recurran a headhunters para conseguir personal. Sin embargo, en ocasiones la necesidad de contratar un gerente que pueda ayudar a la empresa a "subir al siguiente nivel" justifica el uso de una firma de búsqueda de ejecutivos. Una headhunter suele estar mejor capacitada que la empresa pequeña para hacer una amplia búsqueda de individuos que posean la combinación correcta de talentos para el puesto vacante.

REFERENCIAS DE EMPLEADOS Si los empleados actuales son buenos, sus recomendaciones de candidatos adecuados pueden brindar prospectos excelentes. Por lo general los empleados dudan en recomendar candidatos a menos que crean que tienen capacidad para realizar el trabajo. Muchos propietarios de empresas pequeñas dicen que esta fuente proporciona más contrataciones nuevas que cualquiera otra. Algunos empleadores llegan al extremo de ofrecer algún incentivo económico a los empleados que recomienden a un candidato que lleguen a contratar.

John Boyce, de Janitron, una empresa pequeña de servicios de limpieza en St. Louis, tenía dificultades para reclutar trabajadores con poca especialización.[5] Sin embargo, cuando ofreció a sus gerentes y supervisores de las construcciones un bono de 100 dólares por recomendar candidatos no tardó en conseguir 47 empleados de nivel inicial para su empresa de 225 empleados. (El bono no se paga a menos que el nuevo empleado se quede por lo menos 90 días.)

RECLUTAMIENTO POR INTERNET Los reclutadores están recurriendo cada vez más a Internet para buscar candidatos. Varios sitios web, como http://www.careerbuilder.com, http://www.monster.com y http://www.hotjobs.com, permiten que los candidatos presenten su currículo y que los posibles empleadores busquen candidatos calificados en estos currículos. Y a medida que Internet se ha popularizado como fuente de acceso para el mercado laboral, muchas empresas lo utilizan para dar a conocer las vacantes en sus propios sitios web.

AGENCIAS DE AYUDA TEMPORAL El sector de la ayuda temporal, que también está creciendo con rapidez, proporciona empleados, por ejemplo mecanógrafas, oficinistas, contadores, ingenieros, enfermeras y vendedores, por periodos cortos. Apoyándose en una agencia como Kelly Services o Manpower, las empresas pequeñas pueden enfrentar las fluctuaciones de temporada y las ausencias causadas por vacaciones o enfermedades. Por ejemplo, se puede obtener un reemplazo temporal para ocupar el puesto de una empleada que tiene permiso luego de un parto, un tipo de permiso familiar establecido por la ley para algunas empleadas. Al contratar empleados temporales, además, la administración de la empresa puede tener contacto inicial con individuos cuyo desempeño puede justificar el darles un empleo permanente. En los únicos casos en que no es tan práctico contratar personal temporal es cuando se requiere un periodo largo de capacitación o cuando la continuidad es importante.

Diversidad de la fuerza de trabajo

Diversidad de la fuerza de trabajo
Diferencias entre empleados en dimensiones como género, edad, grupo étnico y raza.

Con el tiempo, la composición de la fuerza de trabajo ha cambiado en cuanto a raza, grupo étnico, género y edad. En 1980, por ejemplo, 76 por ciento de la fuerza de trabajo era blanca, en tanto que en 2000 ya sólo 69 por ciento lo era.[6] Gran parte de este cambio se atribuye al cada vez mayor número de trabajadores hispanos. El equilibrio está cambiando con rapidez hacia una mayor **diversidad de la fuerza de trabajo**, no sólo por la mayor participación de las minorías raciales, sino también por el aumento de mujeres que trabajan y de empleados de mayor edad.

El reto para la administración de recursos humanos es adaptarse al hecho de que el grupo de posibles empleados está ahora mucho más diversificado. De modo que si quieren que sus empresas sigan siendo competitivas, los propietarios deben reclutar más mujeres y miembros de minorías, y estar abiertos a formas innovadoras de acceder al grupo de candidatos disponible. Cuando Dick Snow tuvo dificultad para reclutar adolescentes estadounidenses que trabajaran durante el verano en sus seis neverías East Coast Ben and Jerry's, resolvió el problema contratando a 12 neveros ingleses por medio del British Universities North American Club.[7] Estos trabajadores eran lo que Snow necesitaba.

Otras empresas pequeñas han aprovechado a los migrantes como una fuente de empleados. De hecho, actualmente es más probable que las empresas pequeñas empleen migrantes que las empresas grandes. Alrededor de 17 por ciento de los empleados de las empresas pequeñas son migrantes (ciudadanos y no ciudadanos), lo cual es casi uno de cada cinco empleados. De los casi 20 millones de migrantes empleados en Estados Unidos, alrededor de dos terceras partes trabaja en empresas pequeñas, cerca de 3.3 millones de éstos en empresas con menos de 10 empleados.[8] Aun cuando disuadimos enfáticamente a los emprendedores de contratar trabajadores ilegales o indocumentados, es importante establecer una red de empleados lo más amplia posi-

Vivir el sueño — Desafíos empresariales



© Digital Vision/Getty Images

Algunas ideas grandiosas y otras no tanto para el reclutamiento

Una empresa que no puede reclutar buenos empleados tendrá dificultades para permanecer por mucho tiempo en el negocio, pero hay muchas estrategias para localizar a las personas que usted necesita.

Safilo USA ha estado en el negocio durante más de 70 años y es un líder en la industria de los lentes, un logro que sería imposible sin los empleados importantes. Robin Kreitner, director de recursos humanos, afirma que el reclutamiento en la empresa funciona bien cuando los empleados actuales envían a otras personas para los trabajos. Para estimular esto, la empresa ofrece bonos en efectivo: 500 dólares si la persona contratada permanece en el trabajo durante seis meses y otros $500 después de un año. Si $500 se sale del presupuesto de su empresa, ajuste la cifra a la baja; probablemente termine con los mismos resultados.

Para lograr el objetivo de complacer a sus clientes al proporcionar servicios de construcción de calidad superior, Kay Construction usa un enfoque de equipo, que probablemente no sería posible sin personal de alta calidad. Los directores de la empresa, Lorraine Kay y Steve Walsh, piensan que es necesario apoyar al sistema educativo local para "forjar una reserva de empleados apropiadamente capacitados y motivados". Así que trabajan con las escuelas cercanas para adecuar los cursos ofrecidos a los estudiantes de administración de proyectos, ingeniería y arquitectura. Al contratar a algunos estudiantes como becarios, la empresa obtiene ayuda de tiempo parcial de bajo costo para el presente y la ventaja de ofrecerles trabajos de tiempo completo una vez que se gradúen.

A algunas empresas pequeñas les gusta usar servicios de reclutamiento de empleados en línea, pero esto puede ser riesgoso. Scott Wheeler fundó una compañía de reparación de motores diesel en Chesapeake, Virginia. En cinco años, la empresa se había duplicado en tamaño, alcanzando 10 millones de dólares en ventas y 44 empleados. Wheeler tenía problemas para encontrar mecánicos calificados para añadir a la mezcla escandalosa de legionarios extranjeros ex franceses, motociclistas "con tatuajes que usted no creería" y otros que trabajaban en motores para la empresa. Así que cuando un servicio en línea le dijo que tenía 93 currículos para "técnicos de generadores", Wheeler no pudo resistir inscribirse. Por desgracia, los resultados lo decepcionaron, ya que muy pocos candidatos contaban apenas con las calificaciones indispensables. ¿El consejo de Wheeler? "No dé su número de tarjeta de crédito con base en lo que le digan. Pídales que le envíen algunos currículos de muestra primero."

Fuentes: http://kayconstruction.com/company.html, acceso: 11 de abril de 2007; http://www.opticisnsma.org/sponsor-safilo.htm, acceso: 11 de abril de 2007; y Mark Henricks, "Search Party", *Entrepreneur,* Vol. 35, No. 2 (febrero de 2007), p. 83.

http://www.kayconstruction.com

ble para hallar a los mejores candidatos disponibles. Al tomar conciencia del talento potencial que existe en diversas partes, las empresas pequeñas pueden mejorar sus métodos de reclutamiento.

La adaptación a la diversidad es importante no sólo debido a que la fuerza de trabajo se está volviendo más diversa sino también porque la diversidad misma puede ser algo bueno, gracias a la innovación que introduce al lugar de trabajo y al efecto positivo que ésta tiene sobre la solución de problemas. Los investigadores de la Northwestern University recientemente estudiaron el valor de la diversidad al pedir a 50 grupos de sujetos que resolvieran el misterio de un asesinato. Los grupos que incluían personas de diferentes orígenes sociales tuvieron más probabilidades de resolver el caso; los grupos homogéneos con mayor frecuencia estaban equivocados y tenían más confianza en estar en lo correcto.[9] Los capitalistas de riesgo están mucho más conscientes de este fenómeno

y por tanto es menos probable que inviertan en una empresa donde el equipo gerencial tiene mayor parecido con los resultados de un experimento de clonación que un grupo de individuos que aportan perspectivas únicas para influir en los desafíos empresariales. La evidencia sugiere que varias formas de diversidad (basadas en el género y el origen étnico, así como formas más sutiles de variación relacionada con la personalidad, sensibilidad, estilo de trabajo y así por el estilo) son benéficas, en especial cuando la innovación es importante para la competitividad de una empresa.

Descripción de puestos

El administrador de una pequeña empresa debe analizar las actividades o labores que se van a desarrollar y determinar el número y clase de puestos que se ocuparán. Conocer los requerimientos del puesto permite seleccionar de manera más inteligente a los candidatos para puestos específicos con base en su capacidad y características individuales.

De hecho, un propietario-gerente no debe seleccionar al personal sólo con base en el criterio de que satisfagan rígidos requerimientos específicos de educación, experiencia o antecedentes personales. En vez de eso debe concentrarse en el conjunto de habilidades que posee el individuo para ocupar un puesto particular en la empresa. Tomar esta determinación exige un bosquejo, o resumen, de las labores que se habrán de desempeñar.

No deben definirse con demasiado rigor las tareas listadas en tales descripciones de puestos. Es importante que se reduzcan al mínimo las duplicidades innecesarias y también que se evite crear una mentalidad de "ése no es mi trabajo". La competencia técnica es necesaria tanto en las pequeñas como en las grandes empresas, pero tal vez sean más importantes la versatilidad y la flexibilidad. En ocasiones los ingenieros pueden requerir hacer visitas de ventas, y el personal de marketing quizá tenga que entrar a batear de emergente en actividades de producción.

Especificaciones del puesto
Lista de las destrezas y habilidades necesarias para desempeñar un puesto específico.

En el proceso de examinar un puesto, un analista debe listar el conocimiento, las aptitudes, las habilidades y otras características que un individuo debe tener para realizar el trabajo. Esta declaración de los requerimientos se conoce como **especificaciones del puesto** y puede ser parte de la descripción del puesto. Las especificaciones del puesto de empleado de almacén, por ejemplo, podrían establecer que la persona debe poder levantar 22.5 kilogramos y debe haber terminado de 10 a 12 años de escolaridad.

Las descripciones de puestos son herramientas de recursos humanos muy importantes, pero sólo si se toman en serio. Existen razones legales para desarrollar descripciones de puestos excelentes, no sólo buenas.[10] Por ejemplo, si usted no especifica aspectos importantes del puesto y cómo desempeñar sus tareas *con detalle,* la Ley de Estadounidenses con Discapacidad supone que un empleado puede acometer las tareas reales del puesto en cualquier forma que desee, sin importar la política de la empresa o cuál piense usted que es la mejor y más adecuada manera de hacerlas. Además, la redacción precisa de la descripción de un puesto determinará si un empleado en ese puesto es idóneo para pagar tiempo extra, de acuerdo con los nuevos lineamientos establecidos por el Departamento del Trabajo de Estados Unidos.[11] Obtener la descripción de puestos correcta puede evitar problemas legales serios, ahorrarle dinero y darle una preocupación menos a la hora de dormir.

Aun cuando las descripciones de puestos son ante todo una ayuda en el reclutamiento de personal, también tienen otros usos prácticos. Por ejemplo, pueden atraer la atención al trabajo de los empleados, proporcionar orientación en la capacitación y proveer un marco para guiar las revisiones de desempeño.

2 Identificar los pasos a seguir en la evaluación de los solicitantes de empleo.

Evaluación de prospectos y selección de empleados

Las actividades de reclutamiento permiten identificar a los mejores candidatos, pero se necesitan otros pasos para evaluarlos y determinar si se les contrata. Para reducir el riesgo de aventurarse con candidatos sin conocer la calidad de su trabajo por falta de información, un empleador puede seguir estos pasos.

Paso 1. Usar formatos de solicitud

Mediante un formato de solicitud el empleador puede recabar suficiente información para determinar si un prospecto tiene un mínimo de calificación y ofrecer una base para una evaluación adicional. Una solicitud contiene, por lo general, el nombre, domicilio, número del seguro social, historial educativo, antecedentes de otros empleos y referencias del solicitante.

Aunque no es necesario que un formato de solicitud sea detallado o extenso, debe redactarse con cuidado para evitar complicaciones legales. En general, un posible empleador debe evitar

pedir información respecto al género, raza, religión, color, nacionalidad, edad o discapacidades del solicitante. La información que se pide debe enfocarse a ayudar al empleador a hacer una mejor evaluación relacionada con el trabajo. Por ejemplo, el posible empleador tiene permitido preguntar si el solicitante ha concluido el bachillerato. Sin embargo, preguntarle respecto al año en que se graduó se consideraría inapropiado, porque la respuesta revelaría la edad del solicitante.

Paso 2. Entrevista con el solicitante

Una entrevista permite que el empleador adquiera una idea del aspecto, conocimientos del puesto, inteligencia y personalidad del solicitante. Cualquiera de estos factores puede ser importante para la forma en que se ha de desempeñar el puesto. Aunque la entrevista es un paso significativo en el proceso de selección, no debe ser el único. Algunos administradores tienen la idea errónea de que son jueces infalibles de la naturaleza humana y pueden elegir buenos empleados con base sólo en la entrevista. Aun cuando se realice con cuidado, las impresiones generadas en una entrevista pueden ser falsas. Los aspirantes que dan una buena impresión en una entrevista tienen talento para responder rápido y conversar con fluidez, pero este conjunto de habilidades tal vez no sea útil cuando se trata de administrar personas y tecnología. La entrevista puede revelar poco respecto a qué tan bien trabajan bajo presión o cuando forman parte de un equipo, qué les motiva y otros aspectos importantes. De hecho, la investigación ha mostrado que las entrevistas de trabajo comunes (no estructuradas ni canalizadas) tienen un valor limitado en la predicción del éxito en el puesto.[12]

En vista de la creciente inquietud respecto al valor de las entrevistas según se usan comúnmente, muchas empresas han adoptado métodos nuevos que son variaciones sobre el tema de la entrevista. Por ejemplo, algunas empresas han encontrado que las **entrevistas conductuales** son más predictivas del potencial de un candidato para el éxito en el puesto. Jeffrey Pfeffer, un experto en administración muy reconocido de la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford, describe esta forma de entrevista como "preguntar a las personas no tanto acerca de sus logros sino sobre cómo podrían reaccionar a situaciones hipotéticas, a qué dedican su tiempo libre y cómo expresan sus valores principales".[13] Aun cuando puede ser un proceso complicado que el entrevistado interpreta como un bombardeo de preguntas desafiantes, la entrevista conductual está diseñada para hacerse una idea del desempeño pasado del candidato y sus respuestas en situaciones futuras. La naturaleza del método hace que blofear sea difícil y el foco está en los hechos en vez de los sentimientos, lo cual conduce a una impresión más precisa de lo que una persona es *capaz* de hacer y lo que es *probable* que haga en el puesto.

Entrevistas conductuales
Enfoque de entrevista que evalúa la adaptabilidad de los candidatos para un puesto con base en cómo ellos responderían a situaciones hipotéticas.

Susan Heathfield es consultora en administración que se especializa en sistemas de recursos humanos y conoce muy bien las entrevistas conductuales. La administración de una empresa con la que trabajó estaba tratando de contratar un representante de ventas y tomaba decisiones con base en una serie de preguntas que según ellos les proporcionaban los elementos necesarios para tomar una decisión informada. Para darle una idea de cómo estaba estructurada la entrevista, enseguida se listan algunas de las preguntas que formulaban:[14]

- Cuénteme de alguna vez que haya conseguido un cliente por medio de una red de conexiones.
- Déme un ejemplo de una vez que haya conseguido un cliente mediante ventas en frío y prospección. ¿Cómo se acercó al cliente?
- ¿Cuáles son sus tres valores más importantes relacionados con el trabajo? Dé un ejemplo de una situación en la cual demostró cada valor en el trabajo.
- Su instalación de manufactura envió un pedido equivocado a uno de sus clientes importantes. Describa cómo resolvería este problema tanto interna como externamente.
- Dé un ejemplo de una vez cuando haya puesto a prueba su integridad en una situación de ventas.

Como puede ver a partir de estas preguntas, el foco está en los patrones de desempeño y comportamiento de situaciones pasadas parecidas a las situaciones que es probable surjan en el trabajo para el cual se está considerando al solicitante. La inclusión de este énfasis en el diseño del proceso de entrevista conducirá a decisiones de contratación más efectivas.

Sin importar el método de entrevista que elija, recuerde que un proceso mal planeado puede acarrear consecuencias legales serias. Se debe tener cuidado en el proceso de entrevista, así como

en el diseño del formato de solicitud para evitar formular preguntas que no sean permitidas por la ley. De ser posible, para reducir al mínimo los errores en la evaluación, el solicitante debe ser entrevistado por dos o más personas.

El tiempo que se dedica a la entrevista, así como a otras fases del proceso de selección, ahorra a la empresa tiempo y dinero más adelante. En la contenciosa sociedad actual despedir a un empleado puede ser muy difícil y costoso. Un empleado despedido puede demandar a la empresa, aun cuando el empleador tenga razones que justifiquen el despido.

Es importante recordar que una entrevista laboral es un proceso bilateral. El solicitante evalúa al empleador, mientras el empleador evalúa al solicitante. Para que el solicitante pueda tomar una decisión informada, necesita tener una idea clara de lo que el puesto entraña y tener la oportunidad de hacer preguntas.

Paso 3. Verificar las referencias y otra información de antecedentes

Verificar con cuidado la información sobre empleos anteriores, autoridades escolares y otras referencias del solicitante puede ayudar a un empleador a realizar una buena evaluación de éste y evitar las consecuencias de hacer contrataciones erróneas. Por ejemplo, suponga que un técnico en aparatos electrodomésticos al que contrata sin verificar sus antecedentes después roba algo en la casa de un cliente; si usted no verifica las referencias para comprobar que no tenga antecedentes delictivos se podría considerar que su decisión de contratación es negligente. A medida que pasa el tiempo, tratar de evitar que surjan escenarios como éste se está volviendo más importante, ya que el número de demandas por contratación negligente ha ido aumentado.

En Estados Unidos cada vez es más difícil obtener datos más allá de los antecedentes de una persona por el riesgo de que los candidatos a los que se contrató por error presenten demandas contra los empleadores. Aunque la revisión de las referencias en su historial de empleos anteriores no constituye una violación a la privacidad, el hecho de que terceros se muestren renuentes a proporcionar información negativa limita la utilidad práctica de la verificación de referencias.

Al mismo tiempo, la recolección de información en línea respecto al historial financiero, delictivo y laboral de un candidato nunca ha sido más fácil. Aun cuando algunos empleadores realizan sus propias revisiones de antecedentes mediante el acceso a bases de datos que están fácilmente disponibles, la mayoría subcontrata esta función a uno de cientos de vendedores que se especializan en este servicio. Varias empresas anuncian que ofrecerán revisiones de antecedentes *gratis* en Internet. Desde luego esto resulta atractivo, pero dada la importancia de la tarea se recomienda que los verifique con alguna asociación que se dedique a la revisión de antecedentes profesionales, como la Association of Professional Background Screeners en http://www.napbs.com antes de seleccionar una empresa para este propósito.

Unas cuantas recomendaciones finales sobre la verificación de antecedentes no están por demás. En Estados Unidos si un futuro empleador solicita un informe de crédito para determinar si un solicitante reúne los requisitos de empleo, la Ley de Informes de Crédito Justos exige que se notifique al solicitante, por escrito, que se está pidiendo este informe. Pero ésta es una buena práctica en general, cuando se trata de revisiones de antecedentes. La mayoría de los expertos recomienda que se solicite a los candidatos que firmen un consentimiento escrito (donde se detalle cómo y qué se planea revisar) antes de realizar una revisión, para garantizar la conformidad legal y dar al candidato la oportunidad de retirarse de una consideración posterior. Si un aspirante se niega a firmar el consentimiento es legal que la empresa decida no contratarlo con base en esa negación.[15]

Obtener acceso a los datos es crucial para tomar una decisión de contratación informada; sin embargo, es posible que usted tenga un impedimento legal para usar algunos de los datos revelados para rechazar a un aspirante. Un experto de la pequeña empresa señala algunas de las cosas que usted puede y no puede usar: "Cualquier cosa reciente y relevante para las tareas del trabajo puede tomarse en cuenta legalmente, pero incluso una condena por un delito grave pasado puede considerarse irrelevante si ocurrió hace más de siete años."[16] ¡Use la información recabada con cuidado!

Paso 4. Aplicación de pruebas al solicitante

Muchos puestos se prestan a pruebas de desempeño. Por ejemplo, a un candidato para un puesto de secretaria u oficinista se le puede aplicar una prueba estandarizada de teclado o de procesamiento de palabras. Con un poco de ingenio los empleadores pueden improvisar pruebas prácticas relacionadas con el puesto en cuestión, las cuales proporcionan elementos muy útiles para tomar decisiones de selección.

En 2001, Marvis Nichols se hizo cargo de Computer Friends, Inc., una empresa con sede en Pitttsburgh que proporciona servicios de tecnología de información a empresas pequeñas. Cuando la recesión dificultó encontrar negocios nuevos, decidió contratar a un representante de ventas. Se quedó impresionada con una candidata, una mujer con experiencia en la venta de servicios técnicos. Pero para estar segura de que era la candidata correcta para el puesto, Nichols la contrató para un proyecto único, un proyecto de redes de contactos que tenía el propósito de producir iniciativas de ventas. Nichols después llevó consigo a la candidata a gerente de ventas a las juntas de seguimiento. Este periodo de prueba mostró a Nichols que su impresión sobre la candidata estaba totalmente equivocada. Aterrada ante la rara combinación de agresión y confusión de la candidata, Nichols comenta "Al final del día, me di cuenta de que era un desastre".[17] Si Nichols hubiera contratado a la representante de ventas antes de las juntas, nunca se hubiera dado cuenta de su comportamiento discordante. ¡Una prueba práctica evitó una contratación desastrosa!

También se pueden utilizar exámenes psicológicos en las pequeñas empresas, aunque a veces éstos son engañosos debido a la dificultad de interpretación o adaptación para una empresa específica. Además, la Corte Suprema de Estados Unidos ha respaldado las exigencias de la Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo de que cualquier prueba usada para tomar decisiones de contratación debe estar relacionada con el trabajo.

Las pruebas útiles de cualquier clase deben cumplir los criterios de **validez** y **confiabilidad**. Para que una prueba sea válida sus resultados deben coincidir bien con el desempeño en el puesto; en otras palabras, los candidatos con las mejores calificaciones deben ser los mejores empleados en general. Para que una prueba sea confiable debe aportar resultados consistentes cuando se utiliza en diferentes ocasiones o por diversas personas.

Validez
Medida en que una prueba mide la habilidad real de desempeño.

Confiabilidad
Consistencia de una prueba para medir la habilidad de desempeño en el puesto.

Paso 5. Requerimiento de exámenes físicos

Un propósito fundamental de los exámenes físicos es evaluar la capacidad de los candidatos para soportar la demanda física de trabajos específicos. No obstante, se debe tener cuidado de no discriminar a quienes tienen discapacidades. Ley de Estadounidenses con Discapacidad exige que las empresas con 15 o más empleados hagan adaptaciones "razonables" para facilitar la ocupación de tales personas.

Aun cuando algunas pequeñas empresas requieren exámenes médicos antes de contratar a un aspirante, en muchos casos la empresa primero debe haber ofrecido a esa persona un trabajo.[18]

Desde su punto de vista: Cómo encontrar y retener buenos empleados

Rick Davis

En la industria del servicio al menudeo, los empleados son su producto y representan su marca. En DAVACO, el reclutamiento de los mejores profesionales que podamos encontrar es nuestra prioridad. El reclutamiento de las personas más aptas es la actividad más importante para DAVACO. Personalmente, no sólo hago mi mayor esfuerzo al reunirme con todos los empleados antes de contratarlos, sino que además nuestro equipo de recursos humanos aplica todas las acciones para garantizar que hemos reclutado y seleccionado al mejor candidato para cada puesto, con el propósito de lograr el mayor éxito a nivel personal y de la empresa. Incorporamos prácticas a nuestros esfuerzos de reclutamiento con base en el puesto que incluyen investigación telefónica de antecedentes, entrevistas cara a cara, revisiones de antecedentes, revisiones de crédito, pruebas de detección de consumo de drogas, pruebas de personalidad y comportamiento, habilidades de evaluación y revisión del registro de automóviles.

DAVACO recluta personas con expertise que abarquen los varios segmentos de la industria al menudeo a lo que da servicio, incluida la venta minorista (o al menudeo) de artículos publicitarios, farmacias, actividades bancarias y financieras, tiendas departamentales y tiendas de comida preparada/restaurantes. Además del expertise de la industria, la empresa también considera que la fuerza de carácter es tan importante, sino es que más, que las habilidades. Las habilidades pueden enseñarse, pero la ética, la lealtad y los altos estándares son cualidades inherentes.

Queremos que los empleados tengan una gran carrera en DAVACO y fomentamos la retención al ofrecer un paquete de beneficios integral, oportunidades para el crecimiento profesional en una empresa de rápido movimiento, y la posibilidad de trabajar para algunas de las marcas mejor conocidas en venta minorista. La cultura emprendedora de DAVACO estimula el trabajo arduo y una vida personal y profesional equilibrada. Los empleados se recompensan y reconocen por sus esfuerzos.

DAVACO tiene un equipo gerencial sobresaliente que no sólo entiende los retos de la venta minorista, sino además puede ofrecer las mejores prácticas de su conocimiento sobre administración del desarrollo de la venta minorista. Con más de 250 años combinados de operaciones minoristas y experiencia de gerencia de marca (*branding*), nuestro equipo gerencial entiende qué es importante, por qué es importante y qué están tratando de lograr nuestros clientes.

La ley permite la aplicación de pruebas para detectar si los candidatos consumen algún tipo de drogas, y estas pruebas se pueden incluir como parte del proceso de exámenes físicos. La Federación Nacional de Empresas Independientes recientemente realizó una encuesta de pequeñas empresas y encontró que 35 por ciento revisa los antecedentes de abuso de drogas y alcohol de los empleados, aunque muy pocas requieren pruebas para detectar el consumo de drogas. Sólo 8 por ciento había solicitado a uno o más empleados que realizara una prueba para detectar el consumo de alcohol o drogas en los tres años anteriores y la mayoría fueron pruebas al azar o requisitos para una nueva contratación.[19]

3 Describir los roles de la capacitación y el desarrollo para los empleados gerenciales y no gerenciales de una empresa pequeña.

Capacitación y desarrollo de los empleados

Una vez que un empleado ha sido reclutado y agregado a la nómina, debe comenzar el proceso de capacitación y desarrollo. El propósito de este proceso es transformar a un nuevo empleado en un técnico, vendedor, gerente o personal de alguna otra índole en alguien bien capacitado.

Propósitos de la capacitación y el desarrollo

Un propósito obvio de la capacitación es preparar al nuevo empleado con el fin de que desempeñe bien las tareas para las que fue contratado. Hay muy pocos puestos para los que no se necesita capacitación. Si un empleador no capacita, el nuevo empleado debe aprender por prueba y error, y esto a menudo provoca que se desperdicie tiempo, materiales y dinero y, en ocasiones, aleja a los clientes.

La capacitación no se debe limitar a mejorar las habilidades y conocimientos del personal recién contratado, ya que a menudo también puede mejorar el desempeño de los empleados actuales. En vista del cambio constante de productos, tecnología, políticas y procedimientos en el mundo de los negocios, se requiere una capacitación continua para actualizar los conocimientos y capacidad del personal, sin importar el tamaño de la empresa. Sólo con esta capacitación podrán los empleados hacer frente a los cambios que se les exigen.

Tanto a empleadores como a empleados les interesa promover al personal calificado a puestos de nivel más alto. La preparación para la promoción suele incluir esfuerzos de desarrollo, tal vez diferentes a los que es necesario hacer para que el empleado afine sus habilidades para sus tareas actuales. Y como el desarrollo y la promoción personales son preocupaciones fundamentales de los empleados competentes, una pequeña empresa puede beneficiarse de una cuidadosa atención a esta fase del programa de personal. Las oportunidades de crecimiento y promoción en una organización no sólo mejoran el ánimo de los empleados actuales, sino que sirven como incentivo para posibles solicitantes.[20]

Inducción del personal nuevo

El proceso de desarrollo comienza en los primeros dos o tres días de la persona en el trabajo. Es en este punto en que el nuevo empleado tiende a sentirse perdido y confundido, confrontado con un nuevo ambiente físico, un puesto distinto, compañeros desconocidos, un tipo diferente de supervisión, otros horarios o programas de trabajo, o un nuevo conjunto de políticas y procedimientos de personal. Cualquier hecho que entre en conflicto con sus expectativas lo interpreta a la luz de su experiencia laboral previa, y estas interpretaciones pueden fomentar un fuerte compromiso con el nuevo empleador o generarle sentimientos de distanciamiento.

Al reconocer la sensibilidad del nuevo empleado en este punto, el empleador puede contribuir a un resultado positivo mediante una inducción correcta. Los pasos que se den para ayudar al recién llegado a adaptarse harán que se sienta más tranquilo en el nuevo ambiente.

Algunas fases de esta inducción se pueden lograr mediante métodos informales. Por ejemplo, una compañía de software de San Mateo, California, utiliza bollos y panecillos como medio para presentar al recién llegado al resto del personal.[5] La primera mañana de trabajo de un empleado nuevo se coloca en forma estratégica una charola con alimentos de desayuno cerca de su escritorio. Un mensaje de correo electrónico invita a todos a que pasen y se conozcan.

Otras fases de la inducción deben ser más estructuradas o formales. Además de explicarle sus tareas específicas, los supervisores deben describir las políticas y procedimientos de manera tan detallada como sea posible. En la explicación se debe incluir una presentación clara de los criterios de desempeño y la forma en que se evaluará el trabajo del empleado. Se debe alentar al nuevo empleado a que formule preguntas y dedicar el tiempo necesario a responderle detenidamente. La empresa puede facilitar el proceso de inducción proporcionando una lista de las

prácticas y procedimientos en forma de un manual para el empleado. Este manual puede incluir información de los horarios de trabajo, días de pago, descansos (para café), horas de comida, ausencias, días festivos, nombres de los jefes, prestaciones, etc. Como al principio el nuevo empleado se satura de información es aconsejable sostener una inducción de seguimiento después de una o dos semanas.

Capacitación para mejorar la calidad

La capacitación de los empleados es parte integral de los programas amplios de administración de la calidad. Aunque la administración de la calidad se ocupa de la maquinaria, materiales y mediciones, también se enfoca en el desempeño humano.

Los programas de capacitación están diseñados para promover una mano de obra de mayor calidad. El vínculo entre los buenos programas de administración de la calidad y la capacitación de los empleados ha sido respaldado por un estudio de pequeñas empresas de manufactura.[21]

Christian Kar, operador de Espresso Connection, una cadena de 11 cafeterías para automovilistas, con sede en Everett, Washington, se dio cuenta de que estaba perdiendo clientes al mismo tiempo que se anunciaba en busca de nuevos clientes. Con el fin de conservar los clientes que ya tenía, decidió mejorar la capacitación de los empleados. En la actualidad el personal recién contratado pasa una semana aprendiendo a usar el equipo y preparar bebidas; luego tiene un curso de capacitación de 40 horas en el trabajo en una cafetería. Al mejorar el servicio al cliente la empresa casi duplicó los ingresos diarios e incrementó 50 por ciento las utilidades por cada cafetería.[22]

En una medida considerable, la supervisión constante de la capacitación para que el desempeño del empleado sea de alta calidad es parte del rol que les corresponde desempeñar a todos los administradores. Se pueden utilizar también clases y seminarios especiales para enseñar a los empleados la importancia del control de calidad y las formas en que se puede realizar un trabajo de alta calidad.

Capacitación de empleados no gerenciales

Si una empresa cuenta con descripciones o especificaciones de puestos puede usarlas para identificar las habilidades o destrezas que se requieren en puestos específicos. En gran medida tales requerimientos determinan el tipo adecuado de capacitación que se requiere.

Phenix and Phenix, Inc., una firma pequeña de publicidad impresa ubicada en Austin, Texas, motiva a sus empleados para que compartan los conocimientos adquiridos durante la capacitación.[23] Se espera que cualquiera que asista a una "situación de aprendizaje", que puede ser desde un desayuno hasta un seminario de varios días, redacte un resumen y lo presente en una reunión de personal o lo distribuya a sus compañeros de trabajo.

Por lo general los empleados de cualquier clase adquieren más capacitación desempeñando su puesto que con cualquier otro método. Sin embargo, la capacitación en el lugar de trabajo puede ser azarosa, a menos que se utilicen métodos de enseñanza eficaces. Un programa diseñado para que la capacitación de los empleados en el trabajo sea eficaz se conoce como **capacitación en el puesto.** Los pasos de este programa, que se muestran en la figura 19-1, tienen el propósito de ayudar a los supervisores a capacitar con mayor eficacia a sus empleados.

Capacitación en el puesto
Método sistemático, paso a paso, de capacitación en el lugar de trabajo, para empleados no gerenciales.

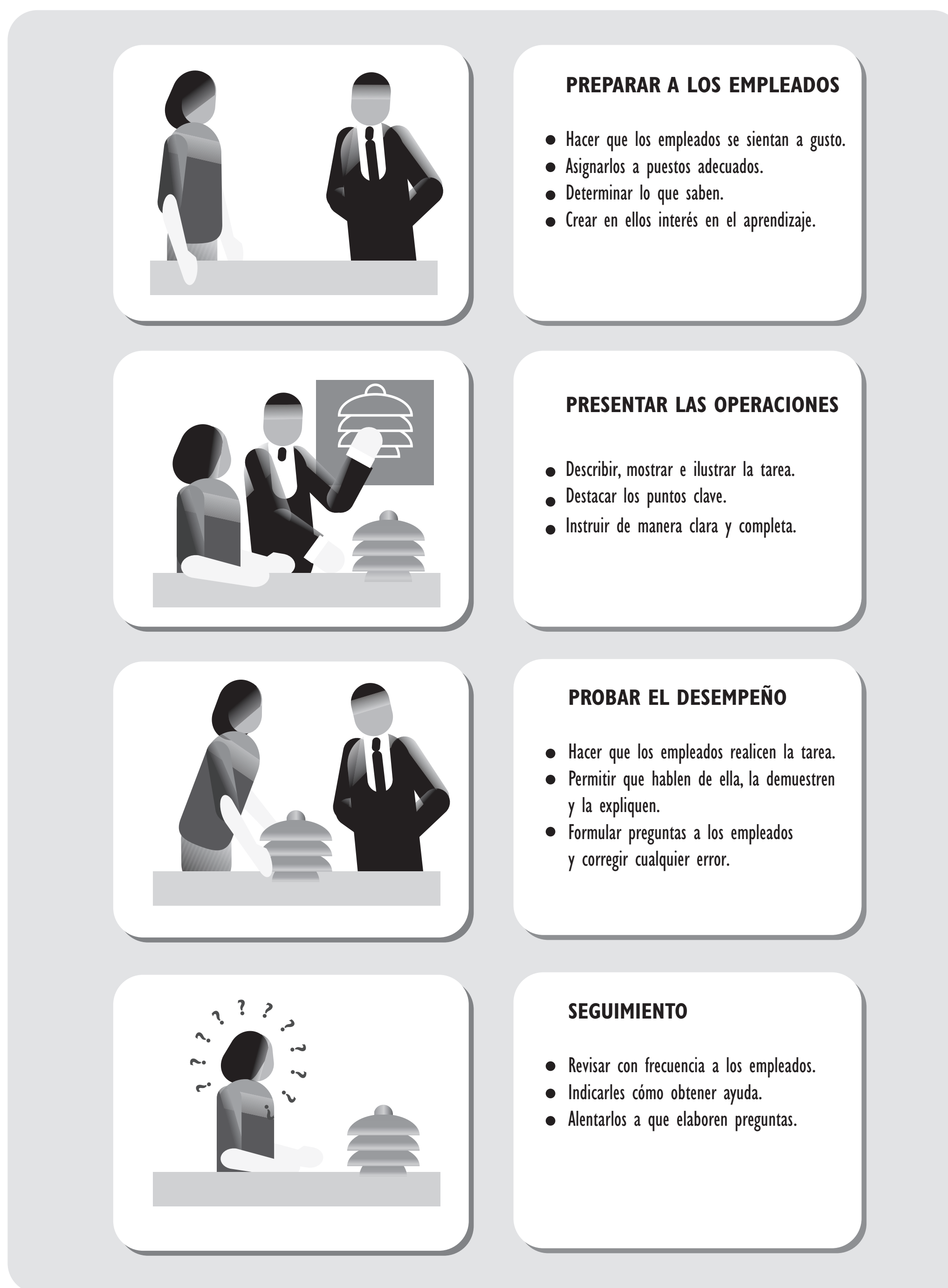
Desarrollo de empleados profesionales y gerenciales

Una empresa pequeña tiene una fuerte necesidad de desarrollar empleados gerenciales y profesionales. Ya sea que la empresa tenga pocos o muchos puestos clave, debe cerciorarse de que las personas que ocupan estos puestos tengan un buen desempeño. Se debe desarrollar a los ocupantes hasta que puedan cumplir de forma adecuada con las responsabilidades que se les han asignado. Lo ideal es que se capacite a otros miembros del personal como posibles reemplazos para el caso en que los empleados clave se retiren, o se vayan por alguna otra razón. Aunque es frecuente que un emprendedor posponga la preparación de un reemplazo para sí mismo, este paso es crucial para asegurar una transición sin problemas en la administración de la empresa.

El establecimiento de un programa de capacitación gerencial exige analizar a fondo los factores siguientes:

- *La necesidad de capacitación.* ¿Qué vacantes se esperan? ¿Quién necesita capacitación? ¿Qué tipo y cantidad de capacitación se necesitan para satisfacer las demandas de la descripción del puesto?
- *Un plan de capacitación.* ¿Cómo se capacitará a los empleados? ¿Tienen en la actualidad suficientes responsabilidades que les permitan aprender? ¿Se les pueden asignar más tareas? ¿Se les debe asignar tareas en otras áreas, por ejemplo, cambiar de producción a ventas? ¿Serían benéficos estudios adicionales?

Figura 19-1 *Pasos de la capacitación en el puesto*



- *Un itinerario de capacitación*. ¿Cuándo debe iniciar la capacitación? ¿Cuánto se puede lograr en los próximos seis meses o un año?
- *Consejería al empleado.* ¿Comprenden los empleados que deben capacitarse? ¿Están conscientes de sus posibilidades de desarrollo dentro de la empresa? ¿Se ha llegado a un acuerdo sobre la naturaleza de la capacitación? ¿Se ha consultado a los empleados con regularidad respecto de sus avances en el trabajo y los problemas que enfrentan? ¿Se les ha dado el beneficio de la experiencia y los puntos de vista que aporta el propietario sin forzarlos a que ellos tomen las decisiones?

Vivir el sueño

Desafíos empresariales

El empleado correcto… en el puesto equivocado



Photo courtesy of Headsets.com, Inc.

Las estrategias de desarrollo administrativo a veces funcionan de maravilla, pero tienen sus límites. Como resultado, en muchas situaciones la mejor estrategia para el desarrollo es tener cuidado de no promover a un empleado más allá del puesto para el cual él o ella son más adecuados. Mike Faith, fundador, presidente y director general del minorista en línea Headsets.com, descubrió esto de la manera difícil.

> *Uno de mis empleados con mayor antigüedad, de hecho mi único empleado en los primeros días, es un buen ejemplo [de la promoción de una persona más allá del éxito]. Este empleado, que ha estado con nosotros desde hace aproximadamente 10 años, es un genio. De verdad. Puede ver el panorama general, tomar una idea y hacerla funcionar. Debido a que era tan bueno en lo que hacía, quisimos promoverlo a los mandos medios, así que lo transferimos a un puesto gerencial y fue un desastre. Mi jugador A se volvió rápidamente un jugador B, la administración se volvió una carga para él. Al reconocer nuestro error, lo retiramos de la gerencia. Ahora se encarga de una variedad de proyectos y volvió a ser un genio.*
>
> *La lección aprendida: las personas pueden ser jugadores A en un puesto y jugadores B en otro. Pero creo que todos tienen el potencial para ser un jugador A en el puesto correcto.*

Fuentes: Mike Faith, "A Systems Approach to Hiring the Right People", 1 de marzo de 2006, http://www.eventuring.org/eShip/appmanager/eVenturing/eVemuringDesktop?_nfpb=true&_pageLabel=eShip_articleDetail&_nfls=false&id=Entrepreneurship/Resource/Resource_500.htm, acceso: 11 de abril de 2007, y http://www.headsets.com, acceso: 12 de abril de 2007.

http://www.headsets.com

Compensación e incentivos para los empleados

4 Explicar los diferentes planes de compensación, asi como el uso de planes de incentivos.

La compensación es importante para todos los empleados, y las pequeñas empresas deben reconocer el papel que desempeña la chequera para atraer y motivar al personal. Asimismo, las empresas pequeñas pueden ofrecer varios incentivos, además de los monetarios, para atraer al personal, tanto de nivel gerencial como no gerencial.

Niveles de sueldos y salarios

En general, las pequeñas empresas deben ser más o menos competitivas en niveles de sueldos y salarios para poder atraer personal bien calificado. La remuneración a los empleados se basa en incrementos medidos en unidades de tiempo, como una hora, un día o un mes, o bien, en la productividad de los empleados. La compensación que se basa en el tiempo es más adecuada cuando se trata de puestos en que el desempeño no se puede medir con facilidad; este tipo de compensación también es más fácil de entender y se usa con mayor amplitud que los sistemas de incentivos.

Las empresas pequeñas con frecuencia tienen dificultades para remunerar a sus empleados de bajo nivel incluso el mínimo requerido por la ley. Sin embargo, algunos empleadores, como Borealis Breads, localizado en Wells, Maine, tratan de mejorar la vida de sus empleados al pagarles salarios que exceden el mínimo requerido por la ley. Jim Amaral, propietario de Borealis Breads, empezó a aumentar los salarios de sus 60 empleados hasta 2001, cuando les pagaba 8 dólares la hora. Es importante observar que la empresa se beneficiaba junto con los empleados. Amaral vio mejoras en el reclutamiento y la retención, en particular en los puestos de panadería y entrega en

las primeras horas de la mañana. Amaral piensa que la empresa también ha ganado en términos de su imagen pública frente a sus clientes y la comunidad. Se podría decir que Amaral ganó un rendimiento razonable sobre la inversión, ¡y en más de un frente![24]

Incentivos financieros

Los planes de incentivos están diseñados para motivar a los empleados a aumentar su productividad. Los incentivos salariales pueden constituir todo el ingreso de un empleado o sólo complementar el salario o sueldo base. El sistema de comisiones para los vendedores es un tipo de compensación por incentivos (vea en el capítulo 16 un análisis más a fondo de este tema). En la manufactura se suele pagar a los trabajadores con base en el número de unidades que producen, una práctica que se conoce como trabajo a destajo. Aunque la mayoría de los planes de incentivos se aplica a los empleados como individuos, dichos planes también pueden incluir el uso de incentivos de grupo y premios por equipo.

Los planes generales de bonos o de participación en las utilidades son importantes en particular para los administradores y otro personal clave, aunque también pueden incluir a empleados de nivel más bajo. Estos planes ofrecen a los empleados "una porción de acción" y pueden o no incluir la cesión de acciones de la empresa. Muchos planes de participación en las utilidades sólo significan la distribución de una parte específica de las mismas, o las que rebasen una meta predeterminada. La participación de utilidades, como incentivo relacionado con el trabajo, funciona mejor en las empresas pequeñas que en las grandes, porque en las primeras es más fácil apreciar la conexión entre el desempeño individual y el éxito.

Los planes de compensación se deben diseñar con cuidado para que tengan éxito. Deben prepararse con la ayuda de un consultor y/o firma de contadores públicos. Algunas claves para implementar planes de bonos eficaces son las siguientes:

- *Establecer metas alcanzables.* Los planes de compensación basados en el desempeño funcionan mejor cuando los trabajadores creen que pueden alcanzar las metas. Vincular el pago con los resultados generales de toda la organización deja a los trabajadores frustrados e indefensos. Se deben evitar medidas financieras complejas o normas llenas de tecnicismos, porque a mucha gente no le dicen nada.

- *Incluir a los empleados en la planeación.* Los empleados deben poder opinar respecto al desarrollo de las medidas de desempeño y los cambios en los sistemas de trabajo. Los planes de incentivos deben incorporarse de manera gradual para que los empleados tengan oportunidad de acostumbrarse a ellos.

- *Actualizar constantemente las metas.* Los planes basados en el desempeño deben ajustarse de manera continua para satisfacer los cambios en las necesidades de los trabajadores y los clientes. Un plan así puede tener una expectativa de vida de tres o cuatro años.

Incentivos por medio de acciones

En algunas iniciativas emprendedoras jóvenes, las opciones de propiedad de acciones a veces se usan para atraer a los empleados y mantener al personal clave. Los empleados que cuentan con esta opción tienen la oportunidad de compartir el valor en constante crecimiento, e incluso que se dispara, de las acciones de la empresa. Si el negocio prospera lo suficiente, este personal se puede volver millonario.

Pero la propiedad de acciones no necesariamente está reservada sólo para los ejecutivos o el personal clave. Algunas empresas pequeñas han creado planes de propiedad de acciones para los empleados (ESOP, por sus siglas en inglés), conforme a los cuales se concede a los empleados la propiedad de una parte o de toda la empresa.[25] Estos planes se pueden estructurar de diversas formas. Por ejemplo, se puede destinar una parte de las utilidades anuales a la compra de acciones de la empresa, que se colocan entonces en un fideicomiso para los empleados. Cuando los ESOP se combinan con el compromiso con los empleados de que participarán en las operaciones de negocios, pueden motivar a los empleados, lo que resulta en mejoras en la productividad.

Los ESOP también constituyen una forma en que los propietarios pueden retirar su inversión y retirarse de la empresa sin venderla a extraños. (Vea en el capítulo 12 el análisis de este tema.)

Prestaciones adicionales
Complementos de la compensación, diseñados para hacerla más atractiva y útil para los empleados.

Prestaciones adicionales

Las **prestaciones adicionales**, que incluyen pagos realizados por el empleador por partidas como seguro social, vacaciones, días festivos, seguros de vida y retiro son costosas. Para muchas empresas el costo es igual a 40 por ciento o más de los pagos de sueldos y salarios. Aún más, el costo

Vivir el sueño   Espíritu emprendedor e integridad



© Elaine Thompson/Associated Press

Una empresa que sabe cómo reír para lograr un desempeño excelente

Richard Tait y Whit Alexander eran empleados de Microsoft, el gigante del software. Pero todo cambió en 1998 cuando decidieron lanzar Cranium, Inc., un fabricante de juegos con sede en Seattle que trata de cambiar las reglas. La empresa afirma que su misión es “crear una marca para un estilo de vida alimentado por experiencias que relajen e ilustren la vida de las personas”. Expresan su objetivo de una manera interesante: “Reunir a las personas por medio de la risa, el descubrimiento y las oportunidades para que brillen.”

Con los títulos oficiales de Poo Bah (para Tait) y Chief Noodler (para Alexander), la empresa claramente se aparta de lo ordinario, pero no sin efectos. Su juego original, Cranium, se volvió el juego de mesa independiente que se vendió más rápido en la historia y tiene muchos aficionados apasionados, que incluyen celebridades prominentes como Julia Roberts, Mike Myers y Drew Barrymore. En la actualidad, la empresa vende 14 juegos, que se venden en 30 países y 10 idiomas, y rápidamente están cambiando a otras líneas de productos, incluidos libros y juguetes interactivos, productos que “celebran toda la variedad de habilidades naturales de todos”.

¿Cuál es el secreto del éxito de Cranium, Inc.? La extravagancia, créalo o no, no daña ni hace asociaciones de las celebridades. Pero Tait y Alexander creen que la felicidad de sus 100 empleados también tiene mucho que ver en esto, y la empresa hace todo lo posible para mantener a sus empleados contentos al desarrollar su creatividad. Enseguida se listan algunas de las cosas que mantienen la diversión y la creatividad:

- El diseño de la oficina principal se parece al juego de mesa Cranium original.
- Los empleados inventan el nombre de sus puestos, siempre y cuando sea adecuado para el trabajo que se realiza.
- Cada empleado recibe 15 juegos gratis (10 para la familia y amigos y 5 para obras benéficas).
- Las oficinas de las cuatro esquinas están reservadas para que los empleados las usen para inspirarse o descansar.
- El plan de vacaciones es generoso, de tres semanas después de un año a cinco semanas después de 10 años.
- La empresa paga a los empleados el 100 por ciento de las primas de atención médica, dental y oftalmológica.
- Se otorgan hasta cuatro semanas de licencia por maternidad pagadas a las madres y los padres.
- Los empleados se acostumbran a usar una barra de jugos que está bien abastecida con bebidas y refrigerios gratuitos.

¿El resultado final? Las empresas como Cranium, Inc. han aprendido cómo usar incentivos creativos para motivar a los empleados, siendo el dinero sólo una parte de la ecuación.

Fuentes: “The Cranium Story”, http://www.cranium.com/rd/en/cranium_story.aspx, acceso: 11 de abril de 2007; “Cranium Continues to Change the Rules, with Shining Results”, comunicado de prensa, 9 de febrero, 2007, http://www.cranium.com/rd/files/2007_ToyFair_Release.pdf, acceso: 11 de abril de 2007; y Bruce Horovitz, “Cranium Guys Have Their Inner Child on Speed Dial”, USA Today, 8 de mayo de 2006, p. 7B.

http://www.cranium.com

Figura 19-2 *Algunas prestaciones factibles*

1. Conceder a los empleados un día libre con goce de sueldo el día de su cumpleaños.
2. Ofrecer a los empleados $100 anuales para que los usen en su enriquecimiento personal, por ejemplo para tomar una clase de arte, recibir un masaje o asistir a alguna representación teatral, cualquier cosa que los haga sentirse contentos también hace que sean más productivos.
3. Llevar comida al trabajo los viernes.
4. Pedir a los empleados que seleccionen un "empleado estrella" para sus contribuciones a la oficina y recompensar a esa persona con un día de vacaciones adicional, un premio en efectivo o algún otro regalo.
5. Ofrecer bonos de reclutamiento a quienes recomienden a posibles empleados, que se queden en la empresa por lo menos seis meses o más; un buen empleado conduce a otro.
6. Otorgar a los empleados beneficios extra acumulados por el uso de tarjetas de crédito corporativas, incluyendo millas de vuelo, boletos para eventos de entretenimiento y otros beneficios.

Fuente: Rich Mintzer, "20 Low-Cost Employee Perks", *Entrepreneur*, 8 de diciembre de 2006, http://www.entrepreneur.com/article/printthis/171630-html, acceso: 12 de diciembre de 2006; y Kathleen Landis, "Blue Shy Thinking", *MyBusiness*, junio-julio de 2003, p. 39.

de algunas prestaciones, como la asistencia médica, ha estado aumentando a tasas anuales de dos dígitos. En general, las empresas pequeñas son menos generosas que las grandes en cuanto a las prestaciones adicionales que dan a sus empleados. Aun así, el costo de tales prestaciones es una parte importante del total de los costos de mano de obra en la mayoría de las empresas pequeñas.

Aunque las prestaciones adicionales son caras, una empresa pequeña no puede pasarlas por alto si desea tener éxito al competir por buenos empleados. Un número escaso, pero creciente, de pequeñas empresas usa ahora programas de prestaciones flexibles (o menúes de prestaciones) que permiten a los empleados elegir el tipo de prestaciones adicionales que desea recibir.[26] Todos los empleados reciben un nivel central de cobertura, como el seguro básico de salud, y luego se les permite escoger la forma en que una cantidad especificada por el empleador se divide entre opciones adicionales, por ejemplo, reembolso por costos de guardería infantil, atención dental, contribuciones al fondo de pensiones y seguros adicionales de salud.

Para las pequeñas empresas que desean evitar el papeleo detallado generado por la administración de los menúes de prestaciones, existe apoyo externo disponible. Muchas empresas pequeñas, incluyendo algunas con menos de 25 empleados, entregan la administración de sus planes de prestaciones flexibles a firmas externas de consultoría, manejo de nóminas o compañias de seguros que proveen dichos servicios a cambio de una cuota mensual.

Los costos de las prestaciones adicionales han hecho que algunas sean prohibitivas. Sin embargo, diversas empresas han diseñado prestaciones adicionales hasta cierto punto económicas, ajustadas a su situación particular, prestaciones que hacen el trabajo más atractivo para sus empleados. Algunas de las prestaciones más factibles se muestran en la figura 19-2.

5 Comentar los temas de recursos humanos que se refieren al arrendamiento de empleados, la protección jurídica, los sindicatos y la formalización de las relaciones empleador-empleado.

Temas especiales en administración de recursos humanos

Hasta ahora, en este capítulo se ha explorado el reclutamiento, la selección, la capacitación y la compensación de los empleados. Además de estas actividades principales, la administración de recursos humanos suele abarcar otras cuestiones más generales. Varios de éstos, como el arrendamiento de empleados, la protección legal, los sindicatos, la formalización de relaciones empleador-empleado y la necesidad de un gerente de recursos humanos son el tema de esta sección.

Arrendamiento de empleados

Alquilar equipo e inmuebles en vez de comprarlos ha sido por lo general la decisión de las empresas. El **arrendamiento de empleados**, tan sorprendente como pudiera parecer, se ha vuelto una alternativa común a la contratación directa. Se estima que unas 2,500 empresas arriendan empleados; estas empresas, también conocidas como **organizaciones del empleador profesional** (PEO, por sus siglas en inglés), operan en los 50 estados de la Unión Americana con el propósito especial de "rentar" personal a las empresas pequeñas. Por una cuota de uno a cinco por ciento del monto de la nómina, una PEO paga la nómina, los impuestos correspondientes y presenta los documentos necesarios a las dependencias gubernamentales. Aunque las empresas pequeñas que utilizan este servicio evitan cierto papeleo, no suelen escapar de las tareas de reclutamiento y selección. Por lo común los empleados de una empresa pequeña sólo se transfieren a la nómina de la empresa arrendadora en alguna fecha específica. En la mayoría de los casos la empresa pequeña continúa decidiendo quién trabaja, quién es promovido y a quién da permiso para ausentarse.

Arrendamiento de empleados
"Renta" de personal de una organización, el cual maneja documentación y prestaciones de los empleados

Organizaciones del empleador profesional
Empresa de arrendamiento de personal a los empleados en su nómina y los "renta" a los empleadores sobre una base permanente.

A muchos empleados les gusta el arreglo de arrendamiento debido a que puede permitir que los empleadores de pequeñas empresas ofrezcan mejores paquetes de prestaciones, pues como las empresas arrendadoras por lo general cubren cientos o miles de empleados pueden obtener mejores tarifas. Desde luego, la empresa pequeña debe soportar el costo de los seguros y otras prestaciones que se obtengan por conducto de una empresa arrendadora, además de una cuota básica por sus servicios. No obstante, ésta tal vez sea la única manera en que una empresa pueda darse el lujo de ofrecer las prestaciones adicionales necesarias para atraer y mantener a los empleados de primera calidad. El hecho de que la PEO también asuma la carga de manejar la nómina y otros procesos administrativos vuelve este plan aún más atractivo.

Sin embargo, conviene hacer una advertencia acerca de la elección de una empresa arrendadora: cuando una empresa decide usar los servicios de una PEO, ambas se consideran empleadoras y comparten obligaciones legales como resultado. Es decir, la ley responsabiliza a ambas partes por los impuestos sobre la remuneración de los empleados, el seguro de indemnización y la conformidad con las regulaciones gubernamentales —la empresa del cliente no puede simplemente descargar estas obligaciones en la PEO y olvidarse de sus responsabilidades con el personal. Esto resalta la importancia de seleccionar una PEO con cuidado para asegurar que la empresa que se está contratando es responsable. Le recomendamos que al elegir una PEO siga los lineamientos ofrecidos por la Asociación Nacional de Organizaciones de Empleadores Profesionales de Estados Unidos (http://www.napeo.org), para asegurarse de que está estableciendo una relación con un proveedor de servicios honesto, digno de confianza y adecuado para su empresa.

En cuanto a la aplicación de disposiciones gubernamentales a las empresas pequeñas también conviene señalar que las empresas muy pequeñas a menudo están exentas de regulaciones específicas. Por ejemplo, en Estados Unidos las empresas con menos de 15 empleados están exentas de la aplicación de la Ley de Estadounidenses con Discapacidad. Pero cuando estos empleados se vuelven parte de una empresa arrendadora más grande de manera oficial, la empresa pequeña que utiliza empleados arrendados queda sujeta a esta ley. Siempre trata a sus empleados con cuidado y respeto, desde luego, pero las obligaciones legales adicionales que se deben asumir al trabajar con una PEO pueden complicar el manejo de una pequeña empresa.

Protección jurídica de los empleados

Diversas leyes federales y estatales protegen a los empleados.[27] Uno de los estatutos de mayor alcance en Estados Unidos es la **Ley de los Derechos Civiles**, promulgada en 1964, y sus enmiendas. Esta ley, que se aplica a cualquier empleador que tiene más de 15 empleados, prohíbe la discriminación con base en la raza, color, religión, sexo o nacionalidad. Otras leyes otorgan protección similar a ancianos y discapacitados. Cualquier condición de empleo queda protegida, incluida la contratación, despido, promoción, transferencia e indemnización.

Ley de los Derechos Civiles
Legislación que prohíbe la discriminación basada en la raza, color, religión, sexo o nacionalidad.

La Ley de los Derechos Civiles incluye protección contra el acoso sexual. Dada la atención que se está prestando a este tema en nuestra sociedad tanto las empresas pequeñas como las corporaciones deben atender esta cuestión. La educación y una respuesta rápida a las quejas son las mejores herramientas para evitar el daño del acoso sexual y la posibilidad de ser demandado. Las siguientes acciones prácticas han sido recomendadas en particular para las pequeñas empresas:[28]

1. Establezca políticas y procedimientos claros y significativos respecto del acoso sexual en el lugar de trabajo.
2. Solicite a los empleados que reporten de inmediato a la gerencia los incidentes de acoso.
3. Investigue todas y cada una de las quejas de acoso sexual a fondo y con justicia.

4. Emprenda una acción oportuna y apropiada contra todos los infractores y mantenga la confidencialidad del solicitante.
5. Si es probable que se entable una demanda, contacte a un abogado.

Ley de Seguridad e Higiene Ocupacional Legislación que regula la seguridad en los lugares de trabajo y las prácticas laborales.

Ley de Normas Laborales Justas (FLSA) Ley federal que establece un salario mínimo y proporciona bases para el pago de tiempo extra.

Ley de Permisos por Causas Familiares y Médicas Ley que asegura a los empleados un permiso sin goce de sueldo por partos u otras necesidades familiares.

La salud y seguridad de los empleados estadounidenses están protegidas por la **Ley de Seguridad e Higiene Ocupacional** de 1970. Esta ley, que se aplica a las empresas de cualquier tamaño que participan en el comercio interestatal, creó la Oficina de Seguridad e Higiene Ocupacional (OSHA, por sus siglas en inglés) para establecer y ejecutar las normas necesarias de seguridad e higiene.

La indemnización de los empleados estadounidenses se regula mediante las estipulaciones de salario mínimo y pago de tiempo extra de la **Ley de Normas Laborales Justas** (FLSA, por sus siglas en inglés), así como por otras leyes federales y estatales. La FLSA se aplica a empleadores que participan en el comercio interestatal y tienen dos o más empleados; fija el salario mínimo (que el Congreso actualiza de forma periódica) y especifica el pago de tiempo y medio para empleados que no son supervisores y trabajan más de 40 horas por semana.

La **Ley de Permisos por Causas Familiares y Médicas** de 1993 fue aprobada y firmada para entrar en vigor por el presidente Clinton en febrero de 1993. Esta ley exige que los empleadores con 50 empleados o más deben permitir a los trabajadores hasta 12 semanas de permiso sin goce de sueldo por alumbramiento, adopción de niños u otras necesidades familiares específicas. El empleado debe haber permanecido en la empresa durante 12 meses y haber trabajado por lo menos 1 250 horas. Además, el empleador debe continuar con la cobertura de asistencia médica durante el permiso y garantizar que el empleado puede regresar al mismo puesto o a otro equivalente.

Sindicatos

La mayoría de los emprendedores prefiere operar de forma independiente y evitar el sindicalismo. En realidad, la mayoría de las empresas pequeñas no está sindicalizada. En buena medida esto es resultado del predominio de las empresas pequeñas en los servicios, donde el sindicalismo es menos común que en el sector manufacturero. Asimismo, los sindicatos suelen enfocar su atención en las empresas grandes.

Sin embargo, los sindicatos no son desconocidos en las empresas pequeñas. Muchas de éstas, por ejemplo los contratistas de construcción y eléctricos, negocian contratos laborales y utilizan personal sindicalizado. La necesidad de trabajar con un sindicato formaliza y, hasta cierto punto complica, las relaciones entre una pequeña empresa y sus empleados.

Si los empleados desean entablar negociaciones colectivas, es decir, ser representados por un sindicato, la ley exige que el empleador participe en dichas negociaciones. La exigencia de representación por un sindicato puede surgir de la insatisfacción de los empleados con el ambiente laboral y las relaciones de empleo. Si aplica políticas constructivas de recursos humanos, una empresa pequeña puede reducir al mínimo la probabilidad de que se organice un sindicato o mejorar las relaciones entre la administración y el sindicato.

Formalización de las relaciones empleador-empleado

Como ya se expuso antes en este capítulo, el sistema de administración de las empresas pequeñas suele ser menos formal que el de empresas más grandes. En realidad, cierta informalidad puede ser una ventaja en las pequeñas empresas. Sin embargo, conforme se agrega más personal, declinan los beneficios de la informalidad y aumentan sus costos. No se puede manejar con eficiencia un gran número de empleados sin un sistema que regule las relaciones entre empleados y empleadores. Esta situación puede entenderse mejor en términos de una relación familiar. Las reglas domésticas son innecesarias en general cuando viven sólo dos personas en el hogar. Pero cuando se agregan varios niños a la mezcla, mamá y papá no tardan en comenzar a sonar como una dependencia gubernamental reguladora.

En otras palabras, el crecimiento constituye una presión para que se formalicen las políticas y procedimientos de personal. Requiere criterio determinar cuánta formalidad introducir y la rapidez con que se debe hacer. Algunas cuestiones de los empleados se deben formalizar desde el principio, pero una regulación excesiva puede ser paralizante.

Un modo de formalizar las relaciones entre empleados y empleadores es elaborar un manual de políticas de personal o manual para los empleados que satisfaga la necesidad de comunicación al dar a conocer a éstos las reglas básicas de la organización. También puede significar una base para la equidad y consistencia en las decisiones de la gerencia que afectan a los trabajadores. El contenido de un manual puede ser tan amplio o limitado como se desee. Puede incluir una expresión de la filosofía de la organización, un panorama global de lo que la empresa considera importante, como normas de excelencia o consideraciones de calidad. De manera más específica, las políticas de personal sue-

len cubrir temas como reclutamiento, selección, capacitación, compensación, vacaciones, quejas y disciplina. Sin embargo, dichas políticas deben redactarse con cuidado para evitar malos entendidos. En algunos estados un manual para empleados se considera parte del contrato de trabajo.

También se pueden estandarizar los procedimientos relacionados con la administración de personal. Por ejemplo, se puede establecer un sistema de revisión de desempeño, así como un calendario para las revisiones, tal vez una revisión inicial después de seis meses y después revisiones anuales.

La necesidad de un gerente de recursos humanos

Una empresa que tiene unos cuantos empleados no puede darse el lujo de pagar un especialista de tiempo completo para que se encargue de los problemas del personal. Algunas de las técnicas más complicadas de recursos humanos que utilizan las grandes corporaciones pueden ser demasiado complejas para las empresas pequeñas. Sin embargo, a medida que crezcan aumentará el número y la sofisticación de sus problemas de personal.

No puede especificarse con precisión el momento en que la contratación de un gerente de recursos humanos comienza a ser indispensable. En vista del incremento en los costos indirectos, el propietario-gerente de una empresa en crecimiento debe decidir si las circunstancias harían redituable emplear a un especialista de personal. En algunos casos la contratación de un gerente de recursos humanos de tiempo parcial, por ejemplo un gerente de personal ya retirado, es un primer paso posible.

Condiciones como las siguientes favorecen el nombramiento de un gerente de recursos humanos en una pequeña empresa:

- Hay un número considerable de empleados (se sugiere como guía la cifra de 100 o más).
- Los empleados están representados por un sindicato.
- La tasa de rotación de personal es alta.
- La necesidad de personal calificado o profesional crea problemas de reclutamiento.
- Los supervisores o empleados operativos requieren mucha capacitación.
- El estado de ánimo de los empleados es insatisfactorio.
- La competencia por obtener personal es aguda.

Sin embargo, mientras no se contrate un gerente de recursos humanos, el propietario-gerente suele hacerse cargo de esas funciones. Sus decisiones respecto de la selección y compensación de los empleados, así como otros asuntos relacionados con el personal, tendrán un efecto directo en el éxito de las operaciones de la empresa. Como se puntualiza en este capítulo, la función de administración de recursos humanos es simple en el concepto, pero puede complicarse al ponerla en práctica. Sin embargo, es crucial considerar esta parte de administrar correctamente una pequeña empresa. No importa cuántas de ellas afirmen "¡Nuestra gente hace la diferencia!"



Una mirada **RETROSPECTIVA**

1. Explicar la importancia del reclutamiento de empleados y listar algunas fuentes que pueden ser útiles para encontrar candidatos adecuados.

- El reclutamiento de buenos empleados contribuye a la satisfacción del cliente y a la rentabilidad.
- Las pequeñas empresas pueden atraer candidatos al destacar la singularidad de las características y oportunidades del trabajo.
- Las fuentes de reclutamiento incluyen anuncios de vacantes de empleo, los solicitantes espontáneos, las escuelas, las agencias de empleo privadas y públicas, las firmas de búsqueda de ejecutivos, las referencias de los empleados, Internet y las agencias de ayuda temporal.
- La creciente diversidad de la fuerza de trabajo requiere que se amplíe el alcance del reclutamiento, pero las diferentes perspectivas de una fuerza de trabajo diversa pueden ofrecer ventajas tales como una mejor toma de decisiones.

- Las descripciones de puestos bosquejan las tareas que corresponden a éstos; las especificaciones del puesto precisan las habilidades que deben poseer los candidatos.

2. Identificar los pasos a seguir en la evaluación de los solicitantes de empleo.

- En el primer paso las formas de solicitud ayudan al empleador a obtener información preliminar de los solicitantes. (Los empleadores deben evitar preguntas respecto al sexo, raza, religión, color, origen nacional, edad y discapacidades del solicitante.)
- Otro paso para la evaluación consiste en entrevistar a los solicitantes (las *entrevistas conductuales* ofrecen los mejores resultados), verificar sus referencias y otra información de antecedentes, y poner a prueba a los candidatos.
- El paso final en la evaluación a menudo consiste en un examen físico, que puede incluir la detección de consumo de drogas.

3. Describir los roles de la capacitación y el desarrollo para los empleados gerenciales y no gerenciales de una pequeña empresa.

- La capacitación efectiva habilita a los empleados para desempeñar bien su trabajo y también los prepara para su crecimiento.
- Un programa de inducción ayuda a introducir a los nuevos empleados a la empresa y su ambiente de trabajo.
- La capacitación es un componente del programa de administración de calidad de una empresa.
- Los programas de capacitación y desarrollo son apropiados tanto para los empleados gerenciales como para aquellos que no lo son.

4. Explicar los diferentes planes de compensación, así como el uso de los planes de incentivos.

- Las pequeñas empresas deben ser competitivas en niveles de sueldos y salarios.
- Los pagos a los empleados se basan en la antigüedad o varían conforme a la productividad de los mismos.
- Los sistemas de incentivos vinculan la compensación a diversas medidas de desempeño.
- Los costos de las prestaciones adicionales ascienden a menudo a 40 por ciento o más de los costos de nómina.
- Los planes de propiedad de acciones de los empleados permiten a estos empleados ser propietarios de una parte de la empresa.

5. Comentar los temas de recursos humanos que se refieren al arrendamiento de empleados, la protección jurídica, los sindicatos y la formalización de las relaciones empleador-empleado.

- Las pequeñas empresas pueden reducir el papeleo al transferir su personal a la nómina de una empresa arrendadora, pero mantienen sus obligaciones.
- Todas las empresas pequeñas con más de 15 empleados deben cumplir con las leyes que prohíben la discriminación y protegen la salud y seguridad de los empleados, establecer un salario mínimo y proporcionar licencias para ausentarse por razones familiares o médicas.
- Algunas empresas pequeñas deben trabajar con sindicatos.
- Conforme las pequeñas empresas crecen deben adoptar métodos más formales de administración de recursos humanos.
- La contratación de un gerente de recursos humanos se vuelve necesaria en algún momento a medida que una empresa sigue agregando empleados.

Términos **CLAVE**

headhunter, p. 503
diversidad de la fuerza de trabajo, p. 504
especificaciones del puesto, p. 506
entrevistas conductuales. p. 507
validez, p. 509
confiabilidad, p. 509
capacitación en el puesto, p. 511
prestaciones adicionales, p. 514
arrendamiento de empleados, p. 517
organizaciones del empleador profesional (PEO), p. 517
Ley de los Derechos Civiles, p. 517
Ley de Seguridad e Higiene Ocupacional, p. 518
Ley de Normas Laborales Justas (FLSA), p. 518
Ley de Permisos por Causas Familiares y Médicas, p. 518

Preguntas para **ANÁLISIS**

1. Como cliente de empresas pequeñas, usted puede apreciar la importancia de la contribución de los empleados a su éxito. Describa una experiencia propia en que la contribución de un empleado al éxito de su empleador haya sido positiva, y otra en la que haya sido negativa.
2. ¿Qué factor o factores harían que usted tuviera cautela al ingresar a una pequeña empresa? ¿Podría superar sus dudas? Si es así explique cómo lo haría.
3. ¿En qué sentido se está diversificando más la fuerza de trabajo, y cómo afectan estos cambios el reclutamiento de las pequeñas empresas?
4. A partir de su propia experiencia como entrevistado, ¿cuál considera que es la mayor debilidad del proceso de entrevista? ¿Cómo se podría remediar?
5. ¿Qué pasos o temas recomendaría que se incluyeran en el programa de inducción de una imprenta con 65 empleados?
6. Elija una pequeña empresa con la que esté bien relacionado. Determine si se han hecho previsiones adecuadas para el reemplazo de directivos clave cuando sea necesario. ¿La empresa utiliza alguna forma de desarrollo de ejecutivos?
7. ¿Qué problemas existen en el uso de planes de incentivos para una pequeña empresa? ¿Cómo afectaría la naturaleza del trabajo la decisión de los administradores de usar un plan de esta índole?
8. ¿Es deseable el uso de un plan de participación de utilidades en una pequeña empresa? ¿Qué factores podrían reducir la eficacia de un plan como éste para motivar a los empleados?
9. ¿En qué sentido difiere el arrendamiento de empleados del uso de una oficina de ayuda temporal? ¿Cuáles son los mayores beneficios del arrendamiento de empleados?
10. Explique cómo repercute la Ley de los Derechos Civiles en la administración de recursos humanos.

Usted **DECIDE**

SITUACIÓN 1

A continuación se expone el relato de la presentación de un empleado a un nuevo puesto:

> *Era mi primer trabajo al egresar de la escuela preparatoria. Después de acreditar el examen físico y recibir un folleto sobre las prestaciones de la empresa, el gerente me señaló los peligros inherentes al puesto. Pero fueron los empleados veteranos los que me explicaron lo que en realidad se esperaba de mí.*
>
> *La gerencia de la empresa nunca me habló del ambiente laboral ni de las reglas no escritas. Los veteranos me informaron dónde dormir y a cuáles supervisores evitar. Me informaron cuánto trabajo se supone que debía hacer y a cuál representante sindical debía ver en caso de algún problema.*

Pregunta 1 ¿En qué medida una empresa pequeña debe usar a los "veteranos" como ayuda para introducir a los nuevos empleados al lugar de trabajo? ¿Es inevitable que los recién llegados busquen a los antiguos para saber cómo funcionan las cosas en realidad?

Pregunta 2 ¿Cómo calificaría el esfuerzo de inducción de esta empresa? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?

Pregunta 3 Suponga que esta empresa tiene menos de 75 empleados y no tiene gerente de recursos humanos. ¿Podría dar una inducción más amplia que la que se describe aquí? ¿Cómo? ¿Qué mejoras de bajo costo, si las hay, recomendaría usted?

SITUACIÓN 2

Technical Products, Inc. distribuye trimestralmente 15 por ciento de sus utilidades a sus ocho empleados. Para su beneficio, este dinero se invierte en un plan de retiro al que tienen derecho absoluto después de cinco años. Por tanto, un empleado tiene derecho al fondo de retiro aunque abandone la empresa, si lo hace después de cinco años de servicio.

La edad de los empleados varía de 25 a 59 años y han estado en la empresa entre 3 y 27 años. Parece que han reconocido el valor del programa. Sin embargo, los empleados más jóvenes en ocasiones dicen preferir recibir el dinero a los beneficios del retiro.

Pregunta 1 ¿Cuáles son las razones más importantes para estructurar el plan de participación de utilidades como programa de retiro?

Pregunta 2 ¿Cuál es el probable efecto como motivador de este sistema de compensación?

Pregunta 3 ¿Cómo afectará la edad de un empleado el atractivo de este plan? ¿Qué otros factores pueden fortalecer o debilitar su valor como motivador? ¿Se debe modificar en alguna forma?

SITUACIÓN 3

Cuando Peter Mathis se enteró de que una ex empleada había presentado una queja argumentando que Ready Delivery, su compañía de transporte de carga con sede en Albuquerque, la había contratado debido a su raza, parecía el momento preciso para replantear los métodos de administración de recursos humanos de la empresa. La queja finalmente se desestimó, pero eso no impidió que Mathis se preocupara por la posibilidad de que surgieran otros problemas con los empleados en el futuro. Y al tener ya una nómina de 12 empleados, se daba cuenta de que el papeleo asociado con la preparación de la nómina, las regulaciones gubernamentales, el pago de impuestos y otros aspectos de la administración de recursos humanos empezaban a requerirle demasiado tiempo durante su estancia en la oficina.

Una organización profesional de empleadores (PEO) le ofreció hacerse cargo de gran parte del trabajo de administración de recursos humanos de Ready Delivery. Le costaría a la empresa tres por ciento del pago de la nómina, pero la PEO también podría ofrecerle beneficios y servicios adicionales (a un costo adicional, desde luego) que podrían ayudar a la empresa de otras maneras. Por ejemplo, unirse a la PEO permitiría a los empleados de Mathis el acceso a mejores planes de asistencia médica y dental que los que ofrecía la empresa en ese momento. También podría proporcionar beneficios factibles de seguro de vida en grupo, volviendo aún más atractiva la unión. Mathis se dio cuenta de que la sociedad con PEO podría reducir su flexibilidad en la selección de las opciones de beneficios pero de todas formas consideró seriamente la oferta.

Pregunta 1 ¿Cómo puede Mathis asegurarse de que la PEO tiene buena reputación y que su empresa y sus empleados recibirán el valor real por el dinero?

Pregunta 2 ¿De qué manera la contratación de la PEO afectaría las relaciones con los empleados en Ready Delivery? ¿Cabe la posibilidad de que la lealtad de los empleados se transfiera al nuevo “empleador”?

EJERCICIOS

Pregunta 3 ¿Qué pasos debe seguir Mathis antes de entrar en negociaciones con la PEO?

1. Entreviste al director de la agencia de colocación de su colegio o universidad. Pregunte en qué medida las pequeñas empresas utilizan los servicios de la agencia, y obtenga las recomendaciones del director para mejorar el reclutamiento universitario por parte de las empresas pequeñas. Elabore un resumen de una página de sus resultados.
2. Examine y evalúe la sección de anuncios clasificados de un periódico local. Resuma sus conclusiones y formule algunas generalizaciones acerca de los anuncios de las empresas pequeñas que buscan personal.
3. Con otro estudiante forme un equipo de entrevistador-entrevistado. Por turnos actúen como candidatos a ocupar un tipo determinado de puesto vacante. Critíquense mutuamente su desempeño usando los principios de entrevista descritos en este capítulo.
4. Con otro estudiante túrnense para interpretar los roles de capacitador-capacitado. El estudiante capacitador debe elegir una tarea sencilla y enseñársela al estudiante que se supone está capacitando mediante el método de capacitación en el puesto que se describió en la figura 19-1. Después de cada actuación, critiquen de manera conjunta el desempeño en la enseñanza.

Actividades en **INTERNET**

1. Carter McNamara, colaborador de Free Management Library escribió un artículo titulado “Employee Training and Development: Reasons and Benefits”. Vaya al sitio web de Free Management Library en http://www.managementhelp.org y siga los vínculos a “Training and Development” y “Reasons and Benefits for Training and Development”.
   a. Lea el artículo de McNamara y luego enumere algunas razones comunes para la capacitación y el desarrollo del personal.
   b. ¿Cuáles son algunos temas comunes de la capacitación de los empleados?
2. La Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos publica en su sitio web consejos e información de interés para la pequeña empresa. Para enterarse de la legislación laboral que la EEOC hace

Caso 19

cumplir vaya a http://www.eeoc.gov y bajo "Employers & EEOC—Small Business" seleccione "An Overview of EEOC and Small Businesses". ¿Qué leyes de la EEOC se aplican a las pequeñas empresas?

Gibson Mortuary (p. 658)

Este caso explora los problemas de recursos humanos detectados en una empresa familiar pequeña.

Casos opcionales

Capítulo 20

Administración de operaciones

Bajo los REFLECTORES

Modern Postcard
http://www.modernpostcard.com

Modern Postcard se siente orgullosa de poder despachar el pedido de un cliente en dos días. Esto implica el diseño de la tarjeta postal, su impresión y el envío por correo de la misma a las direcciones de la lista postal del cliente. En apariencia es muy sencillo, pero estas postales no lo son en lo absoluto. Exhiben hermosas fotografías a color y un diseño elegante e impactante. Y si se considera que la empresa produce 100 millones de tarjetas al año para alrededor de 150,000 clientes, la elaboración de un producto de semejante calidad en sólo dos días es toda una hazaña.

El fundador de Modern Postcard, Steve Hoffman, empezó con folletos de bienes raíces en papel satinado con fotografías a todo color estilo *Architectural Digest.* Los costos de producir los folletos exclusivos eran muy altos, así que Hoffman, en un esfuerzo por hacer algo que la gente pudiera pagar, comenzó a pensar en las tarjetas. Aun cuando sus colegas tenían serias reservas respecto a la producción de tarjetas, las cuales percibían como "baratas", Hoffman persistió, ya que se dio cuenta de que proporcionar un producto de alta calidad accesible sería la mejor manera de construir su empresa.

Entonces, ¿cómo sigue produciendo Modern Postacard tales cantidades de postales de gran calidad con bellos diseños para tantos clientes —y por un sexto del costo de un folleto a todo color en papel satinado? La respuesta está en sus operaciones. Este material muestra cómo la manufactura, el servicio y la tecnología pueden trabajar conjuntamente para crear un proceso de operaciones que deja satisfechos a muchos clientes día tras día.

Material proporcionado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series on PBS, Stations Worldnet and the Web, en http://www.smallbusinessschool.org.







Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar los elementos clave de los programas de administración de la calidad total (TQM).
2. Comentar la naturaleza del proceso de operaciones, para productos y servicios.
3. Explicar la forma en que la reingeniería y otros métodos de mejoramiento del trabajo pueden incrementar la productividad y hacer más competitiva a una empresa.
4. Comentar la importancia de las compras y la naturaleza de las políticas clave respectivas.
5. Describir formas de controlar el inventario y reducir al mínimo los costos del mismo.

La administración de operaciones casi parece algo que ocurre en un hospital, pero usted no tiene que ser un médico para administrar el tipo de operaciones que se estudia en este capítulo. De lo que trata en realidad es de comprender las actividades individuales involucradas en la creación de bienes o servicios de una empresa y la manera en que encajan en una secuencia ordenada y eficaz, y por ende en la administración de todas estas actividades teniendo en mente la eficiencia. Todas las empresas utilizan algún tipo de **proceso de operaciones** en la creación de productos o servicios para sus clientes. Este proceso consta de las actividades que se realizan con el propósito de crear valor para los clientes y ganar dinero. Por ejemplo, una pastelería compra ingredientes, los mezcla y hornea, y coloca sus productos a disposición de sus clientes en un lugar apropiado. En una estética, que es un negocio de servicios, el proceso de operaciones incluye la adquisición de suministros y el lavado y corte de cabello, así como otros procedimientos que se relacionan con la atención a sus clientes.

Proceso de operaciones
Actividades que crean valor para los clientes mediante la producción de los bienes y servicios de una empresa.

Estas operaciones constituyen la base de cualquier negocio; de hecho, son la razón de su existencia. Así que no es de sorprender que su diseño y efectividad determinen el éxito o el del negocio.

Aun cuando este capítulo inicialmente se enfoca en los temas de calidad, la administración de operaciones va mucho más allá de esta importante característica. Más adelante se explicarán los métodos de mejoramiento del trabajo que pueden incrementar la productividad y estimular el desempeño de una empresa. También se verá la importancia de establecer políticas de compra adecuadas y se presentarán formas de controlar el inventario y minimizar el costo de los insumos. Sencillamente, la idea central de este capítulo es examinar modos en que una empresa puede funcionar de manera rentable y económica, entregando un producto o servicio de alta calidad que permita que los clientes regresen. Lo más importante es que la administración de operaciones es un medio importante para construir la fortaleza competitiva de una empresa en el mercado.

Metas de calidad de la administración de operaciones

1 Explicar los elementos clave de los programas de administración de la calidad total (TQM).

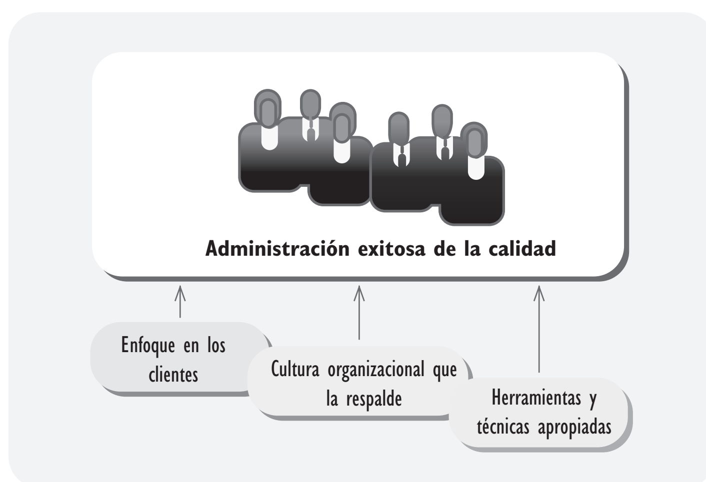
La calidad debe ser algo más que un lema. Los propietarios de pequeñas empresas exitosas entienden que la administración de la calidad es un asunto serio, y que para el logro de las metas de calidad es esencial un sólido compromiso.

La calidad como herramienta competitiva

Calidad
Características de un producto o servicio que le permiten satisfacer las necesidades de los clientes.

La **calidad** puede definirse como las características de un producto o servicio que determinan su capacidad para satisfacer necesidades manifiestas e implícitas. Es evidente que la calidad tiene muchas dimensiones. Por ejemplo, los clientes de un restaurante basan su percepción de la cali-

Figura 20-1 *Elementos esenciales de una administración exitosa de la calidad*



dad en el sabor de la comida, el atractivo de la decoración, la amabilidad y rapidez en el servicio, la limpieza de la vajilla, el tipo de música ambiental y muchos otros factores. El proceso de las operaciones establece un nivel de calidad a medida que se fabrica un producto o se proporciona un servicio. Aunque no se pueden desestimar los costos y otras consideraciones, la calidad debe ser un elemento del enfoque principal de las operaciones de una empresa.

La competencia internacional hace que los clientes sean cada vez más capaces de percibir las diferencias en la calidad. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles en Estados Unidos conceden ahora mayor importancia a la calidad para poder competir con eficacia contra los fabricantes extranjeros. Sin embargo, no sólo las grandes empresas deben ubicar la calidad en el centro de su atención; el proceso de operaciones de una pequeña empresa merece también un escrutinio meticuloso. Muchas empresas pequeñas se han tardado en darle una atención adecuada a la producción de bienes y servicios de alta calidad. Por consiguiente, al examinar el proceso de operaciones, los administradores de pequeñas empresas deben dirigir una atención especial a alcanzar una calidad superior en sus productos o servicios.

La Sociedad Estadounidense en Favor de la Calidad (ASQ, por sus siglas en inglés) ha sido la organización líder en la mejora de la calidad en Estados Unidos durante más de 50 años y ha presentado muchos métodos para tal propósito a todo el mundo. Entre éstos se encuentra un enfoque conocido como **administración de la calidad total** (TQM, por sus siglas en inglés), que es un esfuerzo enérgico por parte de una empresa para lograr una calidad superior. La administración de la calidad total es un enfoque de administración concentrado en todo lo relacionado con la calidad para llevar al mercado productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Las empresas que aplican programas de TQM convierten la calidad en una meta fundamental.

Administración de la calidad total (TQM) Enfoque de administración que se concentra en todo lo necesario para ofrecer productos y servicios de alta calidad.

Muchas empresas hablan de alcanzar altos estándares de calidad, pero no se comprometen en serio a lograrlo; otras han aplicado programas de calidad fallidos. Como muestra la figura 20-1, los esfuerzos más exitosos de administración de la calidad incorporan tres elementos: un enfoque en los clientes, una cultura organizacional que la respalde y el uso de herramientas y técnicas apropiadas.

El enfoque en el cliente de la administración de la calidad

Los esfuerzos de administración de la calidad de una empresa deben comenzar enfocándose en los clientes que compran sus productos o servicios. Sin este enfoque es muy fácil que la búsqueda de la calidad degenere en una búsqueda sin sentido de algún ideal elusivo y abstracto.

EXPECTATIVAS DEL CLIENTE La calidad está determinada, en última instancia, por la medida en que un producto o servicio satisface las necesidades y expectativas de los clientes. Éstos tienen expectativas que se refieren a la calidad tanto de productos (por ejemplo duración y atractivo) como de servicios (por ejemplo rapidez y precisión). Cuando un cliente compra una cámara o una pieza de pan le interesa la *calidad del producto*, pero cuando envía a reparar su automóvil u ordena la confección de un traje, lo que más le interesa es la *calidad en el servicio*. A menudo, un cliente espera alguna combinación de calidad en el producto *y* en el servicio; cuando uno compra una podadora de césped, lo que interesa es el funcionamiento de la podadora, el conocimiento y cortesía del vendedor, las condiciones de crédito y los términos de la garantía.

No obstante, cuando se trata de calidad en el servicio, lo que los clientes quieren es muy simple. Por ejemplo, una persona que lleva su automóvil al taller espera recibir un servicio competente (es decir, una reparación satisfactoria), obtener una explicación razonable de lo que debe hacerse y ser tratado con respeto. De manera similar, un cliente de un hotel espera que le proporcionen una habitación limpia, tener una seguridad razonable y ser tratado como un huésped. Estas expectativas poco complicadas abren nuevas oportunidades. Exceder estas expectativas básicas puede dejar una impresión favorable y perdurable en los clientes, lo cual a menudo resulta en un aumento de las compras repetidas y una promoción gratuita positiva que se transmite de forma verbal.

Un interés *genuino* por satisfacer las necesidades de los clientes es una fuerza poderosa que estimula el esfuerzo total de administración de la calidad de una empresa. Cuando la satisfacción del cliente se considera sólo como un medio de incrementar las utilidades, el efecto en la calidad a menudo es limitado y difícil de mantener. En realidad no es un esfuerzo honesto y todos los que participan lo saben. Pero si el cliente se convierte en el punto de enfoque de los esfuerzos de calidad, ocurre una mejora real en la misma, y como resultado las utilidades tienden a aumentar.

RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE Escuchar con atención las opiniones de los clientes puede dar una idea exacta de sus niveles de satisfacción. Los empleados que tienen contacto directo con los clientes pueden ser los ojos y oídos de la empresa cuando se trata de evaluar los niveles de calidad existentes y las necesidades de los clientes. Por desgracia, muchos administradores olvidan a menudo la sutil retroalimentación de los clientes. Preocupados por los detalles de las operaciones, los administradores pueden no escuchar con atención, ya no digamos solicitar, las opiniones de los clientes. A los empleados que tienen contacto directo con éstos, por ejemplo los meseros en un restaurante, rara vez se les capacita o alienta para obtener información sobre las expectativas que los clientes tienen respecto de la calidad. La administración y capacitación cuidadosa de los meseros podría hacer que estuvieran más alerta a los gustos y actitudes de los clientes y proporcionar un medio para informar estas respuestas a la gerencia.

Los expertos recomiendan ahora que las empresas trabajen con intensidad para lograr que los clientes contribuyan a sus esfuerzos de mejoramiento de la calidad.[1] Para investigar los puntos de vista de los clientes respecto de la calidad se pueden aplicar los métodos de investigación de mercados que se describieron en el capítulo 7, el método de observación, las entrevistas y las encuestas. Algunas empresas, por ejemplo, entregan a sus clientes tarjetas para que expresen sus comentarios respecto a la calidad del producto o servicio, las cuales después usan para la evaluación de la calidad.

En última instancia, la retroalimentación más confiable de los clientes respecto a la calidad se da en la forma más evidente: las ventas. Cuando la cadena In-N-Out Burger de California abrió un establecimiento en Phoenix, los automóviles atascaban el tránsito y las filas de amantes de las hamburguesas se prolongaban hasta las calles. Cuando debutó en San Francisco, durante semanas se formaron largas filas de clientes que serpenteaban fuera de las puertas. ¿Por qué? Algunas personas creen que In-N-Out prepara simplemente ¡las mejores hamburguesas del mundo! La empresa, fundada en 1948 como un minúsculo negocio para automovilistas en un suburbio de Los Ángeles, ha mantenido su menú original de hamburguesas, papas fritas, bebidas refrescantes y malteadas, no vende pollo, ni ensaladas, ni postres y nada de juguetes para niños, sólo una gran calidad. In-N-Out siempre ha sido una empresa familiar, y opera bajo una filosofía de negocios muy sencilla: "Dar al cliente los alimentos más frescos y de mayor calidad que se puedan adquirir y brindarles un servicio amistoso en un ambiente limpio y brillante." Es claro que la fórmula funciona. In-N-Out ha crecido a 200 puntos de venta, pero mantiene sus extraordinarios estándares de calidad apegándose a un control familiar y negándose a franquiciar o vender acciones al público. Y sus clientes han respondido siendo fieles a la alta calidad de su comida y su servicio.[2]

Cultura organizacional y administración de la calidad total

Un elemento crucial para una administración eficaz de la calidad es que la empresa posea una cultura que la respalde. Como se describió en capítulos anteriores, los valores, las creencias y las prácticas tradicionales seguidas por los miembros de una organización de negocios se pueden describir como la cultura organizacional de la empresa. Algunas empresas se interesan tanto en los niveles de calidad que están dispuestas a rembolsar el dinero si un producto o servicio es insatisfactorio o a programar tiempo de trabajo extra para evitar el disgusto de algún cliente. La calidad es un valor fundamental en la cultura organizacional de esas empresas. Los expertos en administración de la calidad consideran que, si se desea que una empresa tenga un éxito destacado, se requiere una cultura orientada a la calidad.

Se requiere tiempo y capacitación para construir un programa de TQM que haga surgir los mejores esfuerzos de todos los miembros de la organización con el fin de generar un producto o servicio de calidad superior. Una pequeña empresa que adopta una filosofía de administración de la calidad total se compromete a buscar la excelencia en todos los aspectos de sus operaciones.

Algunas veces la dedicación a la calidad de toda una organización se describe como un *fenómeno cultural*.

La administración de la calidad total va más allá de limitarse a verificar que se cumplan los estándares existentes. Su objetivo es la **mejora continua de la calidad**, un esfuerzo ininterrumpido para mejorar la calidad. Por ejemplo, si un proceso de producción se ha mejorado hasta un nivel en que por cada 100 productos sólo hay uno defectuoso, entonces el programa se debe reorientar al siguiente nivel y establecer una nueva meta de no más de un producto defectuoso por cada 200 o incluso 500 productos. La meta final es cero productos defectuosos, una meta que han popularizado muchos programas de mejoramiento de la calidad.

Mejora continua de la calidad
Esfuerzo constante y dedicado a mejorar la calidad.

Benchmarking
Proceso de estudiar los productos, servicios y prácticas de otras empresas, y usar los elementos de juicio obtenidos para mejorar la calidad interna.

Los esfuerzos de mejora continua de la calidad pueden incluir el **benchmarking**, que es el proceso de identificar los mejores productos, servicios y prácticas de otras empresas; el estudio cuidadoso de estos ejemplos, y el uso de cualquier elemento de juicio ganado para mejorar las operaciones propias. Un tipo simple de benchmarking ocurre cuando los propietarios-gerentes comen en los restaurantes o compran en las tiendas de la competencia y luego usan lo que aprendieron para hacer mejoras en su negocio.

Herramientas y técnicas de administración de la calidad total

Otro elemento en una administración eficaz de la calidad consta de las diversas herramientas, técnicas y procedimientos necesarios para asegurar productos y servicios de alta calidad. Una vez que la atención se ha enfocado en el cliente y toda la organización se ha comprometido a ofrecer productos y servicios de máxima calidad, los métodos de operación adquieren importancia. La ejecución de un programa de administración de la calidad requiere el desarrollo de procedimientos prácticos para capacitar empleados, inspeccionar productos y medir los avances hacia las metas de calidad. Ahora se examinarán tres áreas importantes: la participación de los empleados, el proceso de inspección y el uso de métodos estadísticos de administración de la calidad.

PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS En la mayoría de las organizaciones el desempeño de los empleados es una variable crucial de la calidad. Es evidente que los empleados que trabajan con cuidado producen bienes de mejor calidad que aquellos que son descuidados. La recomendación "¡Nunca compres un automóvil que haya sido fabricado en viernes o lunes!" transmite la popular idea de que a los trabajadores les falta compromiso con su trabajo, y que son descuidados en especial los días anterior y posterior a un fin de semana, en que se alejan de la línea de ensamble. El papel vital que desempeña el personal para obtener un producto o servicio de alta calidad ha llevado a los administradores a buscar formas de hacer participar a los empleados en los esfuerzos de administración de la calidad.

En el capítulo 18 se estudió la implementación de equipos de trabajo y el empowerment en los empleados como métodos para construir la participación de éstos en el lugar de trabajo. Muchas empresas han adoptado estos enfoques como parte de sus programas de TQM. Las empresas japonesas destacan por la forma en que usan los equipos de trabajo. Muchos equipos de trabajo autodirigidos, tanto en Japón como en Estados Unidos, supervisan el nivel de calidad de su trabajo y dan los pasos que sean necesarios para seguir funcionando en el nivel de calidad adecuado.

Círculo de calidad
Grupo de empleados que se reúnen con regularidad para analizar problemas relacionados con la calidad.

El círculo de calidad es otra técnica que solicita la contribución de los empleados para mejorar la calidad de productos y servicios. Creado por los japoneses es de uso común en las pequeñas empresas de Estados Unidos y otras partes del mundo. Un **círculo de calidad** se conforma por un grupo de empleados, por lo general una docena o menos. Estos grupos se reúnen en horario de trabajo, por lo general una vez a la semana, para identificar, analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, en particular aquellos relacionados con la calidad del producto o servicio. Los círculos de calidad pueden aprovechar el potencial de los empleados para hacer aportes entusiastas y valiosos.

Inspección
Examen de un producto para determinar si cumple con las normas de calidad.

EL PROCESO DE INSPECCIÓN El método que habitualmente usa la administración para mantener la calidad del producto es la **inspección**, que consiste en examinar una parte o un producto para determinar si es aceptable o no. Con frecuencia un inspector usa medidas con el fin de evaluar variables importantes para la calidad. Para un control de calidad efectivo, el inspector debe ser honesto, objetivo y capaz de resistir las presiones del personal de planta para autorizar casos dudosos.

Aunque el proceso de inspección suele manejarse en relación con la calidad de los productos, se pueden seguir los mismos pasos para evaluar la calidad de los servicios. Las llamadas telefónicas de seguimiento a los clientes de un taller de reparación de automóviles, por ejemplo, podrían usarse para medir la calidad de los servicios de reparación ofrecidos. Se puede preguntar a los clientes si las reparaciones recientes a su automóvil de hicieron en forma satisfactoria y oportuna.

En la manufactura, las **normas de inspección** constan de tolerancias de diseño que se fijan para cada variable importante de calidad. Estas tolerancias indican, en términos discretos, las variaciones permisibles por arriba y por debajo del nivel de calidad deseado. Las normas de inspección deben satisfacer los requerimientos de calidad del cliente en los productos terminados. Por lo regular la inspección comienza en la recepción, donde se verifican la condición y cantidad de los materiales enviados por los proveedores. La calidad de los materiales o componentes entrantes es inaceptable, es importante trabajar con el proveedor lo más pronto posible para corregir el problema. Tal vez sea necesario inspeccionar la calidad de otros puntos críticos del proceso, por ejemplo, *antes* de cualquier operación que pudiera ocultar productos defectuosos existentes y *después* de cualquier operación que pudiera producir una cantidad excesiva de productos defectuosos.

Norma de inspección
Especificación de un nivel deseado de calidad y tolerancias permisibles.

Muchos expertos en administración de operaciones señalan que es crucial inspeccionar la calidad en puntos que preceden los cuellos de botella del sistema. Un **cuello de botella** es cualquier punto en el proceso de operaciones donde la capacidad limitada reduce la capacidad de producción de una cadena entera de actividades (por ejemplo, un cuello de botella se formaría si una máquina no pudiera operar con la misma rapidez que las otras en la línea de ensamble). Dado que un cuello de botella determina la eficiencia del sistema, es imperativo que las entradas en ese punto del proceso estén libres de errores. Si encuentra un problema antes de un cuello de botella, se perderá poca eficiencia debido a que el sistema tiene un exceso de capacidad en ese punto. No obstante, si el defecto no se reconoce hasta después de un cuello de botella, la carga de eficiencia para el sistema general es mucho mayor.

Cuello de botella
Cualquier punto en el proceso de operaciones donde la capacidad limitada reduce la capacidad de producción de una cadena entera de actividades.

Desde luego, la inspección final de los productos terminados también es importante. La inspección de cada unidad de todos los lotes procesados, llamada *inspección al cien por ciento*, podría parecer que garantiza la eliminación de todos los materiales malos y todos los productos defectuosos antes de su envío a los clientes. Sin embargo, estas metas de inspección rara vez se logran, además de que este método de inspección es costoso y consume demasiado tiempo. Aún más, es frecuente que los inspectores cometan errores de juicio, tanto al rechazar artículos aceptables como al aceptar artículos defectuosos. Asimismo, algunos tipos de inspección, como la apertura de una lata de verduras, destruyen el producto, lo que vuelve impráctica la inspección al 100 por ciento.

En una inspección se puede medir un atributo o una variable. La **inspección de atributos** determina si la calidad es aceptable con base en la ausencia o presencia de atributos. Por ejemplo, una lámpara ilumina o no ilumina, una manguera deja escapar el agua o no la deja escapar.

Inspección de atributos
Determinación de la aceptabilidad del producto con base en si funciona o no.

La **inspección de variables**, en contraste, determina si la calidad es aceptable con base en el lugar que ocupan las variables (como el peso) en una escala o continuo. Por ejemplo, si una caja de dulces se vende con un contenido mínimo de una libra, el inspector puede considerar que el producto es aceptable si su peso se ubica entre los límites de 16 y 16.5 onzas.

Inspección de variables
Determinación de la aceptabilidad de un producto con base en alguna variable, como el peso o la longitud.

MÉTODOS ESTADÍSTICOS DE CONTROL DE LA CALIDAD El uso de métodos estadísticos a menudo puede facilitar el control de la calidad del producto o servicio, hacerlo menos costoso y más eficaz. Como se requiere cierto conocimiento de los métodos cuantitativos para desarrollar un método de control de calidad basado en el uso del análisis estadístico, se debe contar con un empleado o consultor externo que cuente con la calificación adecuada. Los ahorros que son posibles gracias a un método estadístico eficiente a menudo pueden justificar los honorarios de consultoría necesarios para diseñar un plan sólido y administrarlo.

El **muestreo de aceptación** se refiere a tomar muestras aleatorias de productos y medirlas contra estándares predeterminados. Suponga, por ejemplo, que una pequeña empresa recibe un envío de 10,000 partes de un proveedor. Más que evaluar todas las 10,000 partes, la empresa compradora podría verificar la aceptabilidad de una pequeña muestra de partes y luego aceptar o rechazar todo el pedido. Cuanto más pequeña sea la muestra, tanto mayor será el riesgo de aceptar un lote defectuoso o de rechazar un lote bueno por un error de muestreo. Una muestra mayor reduce este riesgo, pero incrementa el costo de la inspección. Un plan bien diseñado llega a un equilibrio, en que al mismo tiempo que se evitan los excesivos costos de inspección se minimizan los riesgos de aceptar un mal lote o rechazar uno bueno.

Muestreo de aceptación
Uso de una parte representativa, aleatoria, para determinar la aceptabilidad de todo un lote.

El **control estadístico de procesos** implica la aplicación de técnicas estadísticas para controlar los procesos de trabajo. Las unidades producidas en un proceso de manufactura no son idénticas, aunque las variaciones sean algunas veces tan pequeñas que parezcan ser iguales. Las diferencias, sin embargo, se podrían precisar con una medición cuidadosa.

Control estadístico de procesos
Uso de métodos estadísticos para evaluar la calidad durante el proceso de operaciones.

El uso del análisis estadístico permite establecer límites de tolerancia que permitan una variación inherente al azar. Sin embargo, cuando las medidas rebasan estos límites, el controlador de calidad sabe que hay un problema y debe buscar la causa. El problema podría ser causado

Vivir el sueño Desafíos empresariales

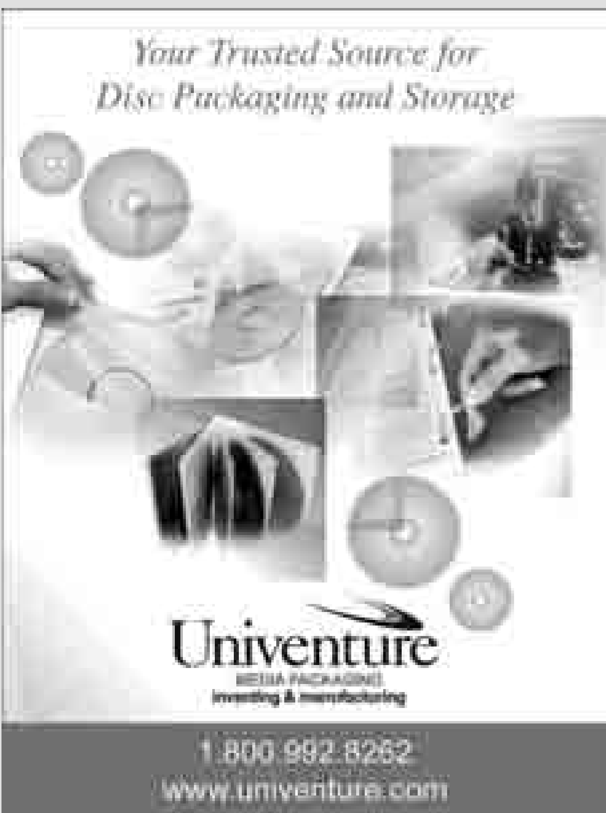


Imagen de anuncio cortesía de Univenture

Basura dentro, pero no se permite que salga

Cuando Ross O. Youngs encuentra algo que no funciona como debería, el inventor que hay dentro de él sencillamente tiene una manera de resolverlo. Por ejemplo, nunca le gustaron los estuches de plástico para CD, por lo que combinó un trozo de plástico suave con un trozo de tela para crear una funda de seguridad llamada Safety-sleeve, un producto que sirve para el mismo propósito, sólo que lo hace mejor.

Para volver esta idea de producto una iniciativa de negocios, Youngs lanzó Univenture Media Packaging con un préstamo bancario de 20,000 dólares. El nuevo producto fue un éxito y la empresa tuvo más de $1 millón en ventas en sólo unos cuantos años, pero había algunos obstáculos en el camino al éxito. Muy al principio, Youngs aprendió sobre los problemas que una pequeña empresa puede encontrar cuando trabaja con un proveedor grande.

> *Como un tonto, dejé mi trabajo y empecé a promover mi producto. Para mayo de 1988 tenía pedidos por $1,200. Al mes siguiente el número ascendió a $12,000. Pero aún no había entregado ningún producto. El fabricante seguía haciendo caso omiso de mis pedidos. Llamé a cada cliente para disculparme. Cuando el fabricante finalmente me entregó, la calidad del producto era patética. Tuvimos que limpiar cada funda con un Post-it pegado a un palito de paleta.*

Desde luego, Youngs corrigió el problema en cuanto pudo, pero esta experiencia muestra cuán importante es inspeccionar la calidad. Si un proveedor no entrega lo que necesitas cuando lo necesitas y con la calidad requerida, toda la operación fracasa, al igual que el negocio.

Fuentes: As told to Nadine Heintz, "Ross O. Youngs: The Fix It Man", *Inc. 500 Special*, Vol. 25, No. 12 (otoño de 2004), pp. 28, 30, y http://www.univenture.com/company/history.html, acceso: 22 de abril de 2007.

http://www.univenture.com

por variaciones en las materias primas, desgaste de las máquinas o cambios en las prácticas de trabajo de los empleados.

Por ejemplo, suponga que un fabricante de golosinas produce cajas de chocolate de una libra. Aunque el peso puede variar un poco, cada caja debe pesar por lo menos 16 onzas. Un estudio del proceso de operaciones ha determinado que la meta de peso real debe ser 16.5 onzas, con el fin de dejar espacio para una variación normal entre 16 y 17 onzas. Durante el proceso de producción se pesan las cajas cada 15 o 20 minutos. Si el peso de una caja queda fuera de los límites de tolerancia, por debajo de 16 o por arriba de 17 onzas, el controlador de calidad debe tratar de encontrar el problema de inmediato y corregirlo.

Gráfica de control
Ilustración de los límites utilizados en el control estadístico de procesos.

Una **gráfica de control** muestra los límites del proceso que se está controlando. Conforme se ingresan los datos reales se puede determinar si el proceso está bajo control o fuera de control. Las gráficas de control pueden usarse en inspecciones de variables o de atributos. La mejora continua de la tecnología basada en computadora ha impulsado el uso de procesos estadísticos de control en las empresas pequeñas.

ISO 9000
Normas que regulan la certificación internacional de los procedimientos de administración de la calidad de una empresa.

Certificación internacional para la administración de la calidad

Una empresa puede obtener el reconocimiento internacional de su programa de administración de la calidad si cumple con una serie de normas, conocidas como **ISO 9000**, desarrolladas por la International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización) de Ginebra, Suiza. El proceso de certificación requiere una plena documentación de los procedimientos de administración de la calidad, así como una auditoría para verificar que la empresa

funcione de acuerdo con tales procedimientos. En otras palabras, la empresa debe demostrar que hace lo que dice. La certificación ISO 9000 puede darle credibilidad a una empresa ante compradores de otros países, por lo que facilita su ingreso a los mercados de exportación. Sin embargo, obtener dicha certificación requiere incurrir en costos considerables.

La certificación ISO 9000 es valiosa sobre todo para las pequeñas empresas, porque a éstas por lo general les falta una imagen global como fabricantes de productos de alta calidad. Los compradores que están en otros países, en especial en Europa, visualizan esta certificación como un indicador de confiabilidad del proveedor. Algunas de las gigantescas corporaciones estadounidenses, como los principales fabricantes de automóviles, requieren que sus proveedores nacionales se ajusten a dichas normas. Por consiguiente, las pequeñas empresas pueden requerir la certificación ISO 9000, ya sea para vender con mayor facilidad en los mercados internacionales o para cumplir las exigencias de sus clientes nacionales.

La International Organization for Standardization también ofrece la certificación ISO 14001. Aunque no siempre se considera parte de un programa de administración total, la certificación ISO 14001 se refiere a cómo las empresas deben instalar y mejorar sus procesos de operaciones para controlar el impacto de las emisiones de los vehículos y las chimeneas, el ruido y otras secuelas en el aire, agua y suelo.

SWD Inc., una empresa pequeña de acabados metalizados con sede en Addison, Illinois, inició sus operaciones en 1980 con apenas tres empleados en una instalación arrendada de 9 000 pies cuadrados. Como los clientes, en particular los fabricantes de automóviles, buscan la certificación de calidad en los productos, SWD decidió solicitar la certificación ambiental al mismo tiempo que intentaba obtener la certificación ISO 9000. En 1998 recibió la certificación ambiental ISO 14001 y la empresa realmente ha florecido. Una frase de la declaración de misión de SWD dice, “ser líder en la conservación ambiental”. Tim Delawder, hijo del fundador y vicepresidente de operaciones de la empresa, cita algunos beneficios prácticos de la buena administración ambiental: “En este punto se requiere más que una herramienta para volver más sólida a una organización. Si produzco más bienes con menos agua, energía y química, habré ahorrado dinero.” En otras palabras, lo que es bueno para el ambiente también puede ser bueno para el negocio.[3]

Administración de la calidad en las empresas de servicio

Como se expuso antes, mantener y mejorar la calidad no es menos importante para las empresas de servicio, como moteles, lavanderías, firmas de contabilidad y talleres de reparación de automóviles, que para las de manufactura. De hecho, muchas empresas ofrecen una combinación de productos y servicios, y manejan con eficacia la calidad en ambas áreas.

De acuerdo con el Índice Estadounidense de Satisfacción del Cliente (publicado por la Universidad de Michigan), la satisfacción del cliente con las empresas de servicio en general ha sido mayor en años recientes,[4] pero aún puede haber mejoras. Por ejemplo, algunas corporaciones orientan la calidad de los servicios que proporcionan de acuerdo con la rentabilidad de los clientes, es decir, los mejores clientes reciben un mejor servicio, y esto puede conducir fácilmente a la insatisfacción de los clientes. Pero el mal servicio (los sistemas automáticos de respuesta telefónica que no permiten que quienes llaman puedan hablar con un representante en persona, las filas largas y la renuencia a responder a los problemas de los clientes, etc.) abre la puerta a las pequeñas empresas orientadas a los servicios. Aunque algunos servicios son demasiado costosos como para usarlos como armas poderosas para competir, con mucha frecuencia lo único que se requiere para ofrecer un servicio de alta calidad es atender los detalles.

Los problemas de medición siempre deben tenerse en cuenta cuando se evalúa la calidad de un servicio. Es más fácil medir la longitud de un trozo de madera que la calidad del alojamiento en un motel. Sin embargo, como se señaló antes, se pueden diseñar métodos para medir la calidad de los servicios. Por ejemplo, el gerente de un motel podría llevar un registro del número de problemas con las reservaciones de los viajeros, las quejas de la limpieza de las habitaciones y así sucesivamente.

Para muchos tipos de empresas de servicio el control de calidad constituye una responsabilidad de máxima importancia. Todo lo que tales empresas venden es servicio, y su éxito depende de la percepción que tengan los clientes de la calidad de tal servicio.

El proceso de operaciones

2 Comentar la naturaleza del proceso de operaciones para productos y servicios.

El proceso de operaciones es necesario para que el trabajo se haga, es decir, para realizar el trabajo y crear la calidad que los clientes esperan. Hasta ahora en este capítulo se ha examinado la forma en que la preocupación por la calidad impulsa la administración de operaciones. Pasemos ahora a otros aspectos importantes de las operaciones de negocios.

La naturaleza del proceso de operaciones

Administración de operaciones
La planeación y control del proceso de convertir insumos en producción.

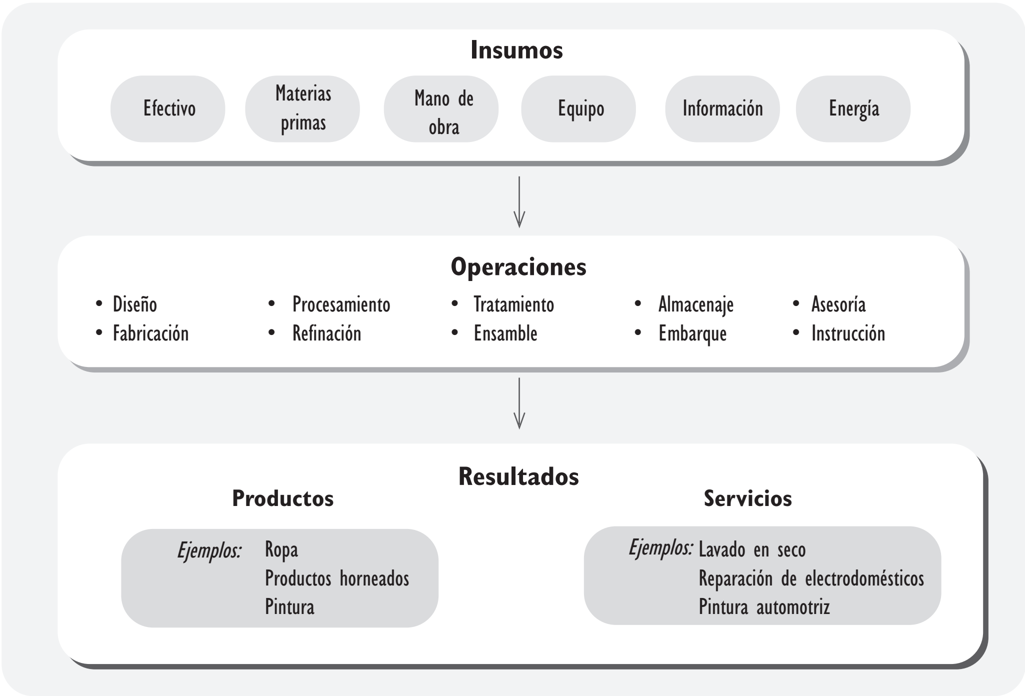
La **administración de operaciones** consiste en la planeación y control de un proceso de conversión. Incluye la adquisición de insumos y luego la verificación de su transformación en productos y servicios deseados por los clientes. El proceso de operaciones se requiere sin importar si la empresa fabrica un producto tangible, como ropa o pan, o produce un servicio intangible como el lavado en seco o el entretenimiento. El proceso de producción en la manufactura de ropa, el proceso de horneado en una pastelería, el proceso de limpieza en una tintorería y el proceso de actuación en las actividades de entretenimiento son todos ejemplos de procesos de operación.

A pesar de sus diferencias todos los procesos de operación son similares, en tanto que convierten los insumos en productos. Los insumos incluyen dinero, materias primas, mano de obra, equipo, información y energía, todos los cuales se combinan en diversas proporciones, lo que depende de la naturaleza del producto o el servicio terminado. La producción son los productos o servicios que una empresa brinda a sus clientes, por lo que el proceso de operaciones se puede describir como un proceso de conversión. Como se muestra en la figura 20-2, el proceso de operaciones convierte insumos de diversas clases en producción, como los productos horneados, servicios o el lavado en seco. Por ejemplo, una imprenta usa insumos como papel, tinta, el trabajo de los empleados, prensas y energía eléctrica para obtener el material impreso. Las compañías de lavado automotriz y de transporte de carga, que son empresas de servicio, también usan sistemas de operación para transformar los insumos en servicios de lavado de automóviles y de transporte de carga.

Administración de operaciones en una empresa de servicio

Las operaciones en una empresa de servicio difieren de aquellas en las empresas de productos en varios sentidos. Uno de los más obvios es la naturaleza intangible de los servicios, es decir, el hecho de no es posible verlos o medirlos fácilmente. Como se señaló antes, los administradores de empresas tales como talleres de reparación de automóviles y hoteles enfrentan retos especiales para asegurar y controlar la calidad de sus servicios, dada la dificultad inherente a la medición y control de intangibles.

Figura 20-2 *El proceso de operaciones*



Otro rasgo distintivo de la mayoría de las empresas de servicio es la amplia interacción de los empleados con los clientes. Por ejemplo, en un gimnasio el cliente interviene de forma directa en el proceso, y se relaciona en persona con los capacitadores y otros empleados de servicios. En una sala de belleza los clientes participan en los diversos procesos de peinado. Mientras más estrecha sea la relación entre el cliente y el proveedor de los servicios, más importante es la relación entre ambos para alcanzar la satisfacción del cliente, y es más probable que empleados y clientes construyan vínculos sociales y compartan información.

Algunas empresas de servicio han dado pasos únicos para entender la conexión entre el proveedor del servicio y el cliente. Herb Kelleher, fundador de Southwest Airlines, quería que la alta gerencia estuviera tan cerca de los clientes como para escuchar lo que tenían que decir respecto de diversas facetas de la empresa.[5] Con este fin cada funcionario de la empresa tenía que ir al campo una vez por trimestre para trabajar en un puesto en contacto con el cliente. La investigación de la relación cliente-empleado demostró que una mayor cercanía con los clientes permitía que los empleados entendieran e informaran con mayor exactitud lo que los clientes sentían.

Vivir el sueño — Desafíos empresariales



© M. Spencer Green/Associated Press.

Atender bien los detalles genera clientes felices

Los detalles de la operación pueden construir o destruir una empresa, en especial en una industria como la del servicio de alimentos. En 1971, Richard Melman, un restaurantero muy exitoso, abrió su primer restaurante en Chicago, R.J. Grunt's, una empresa conjunta que vende hamburguesas de precio bajo. Un mes más tarde, el nuevo restaurante ya era todo un éxito. Sin embargo, en pocos años, Melman comenzó a volcar su atención hacia el lanzamiento de otros tipos de restaurantes y R.J. Grunt's comenzó a perder su esplendor. Los gerentes conscientes del costo economizaron en algunos de los ingredientes y descuidaron la preparación de los alimentos. Con el tiempo, el restaurante empezó a perder dinero.

Melman consideró cerrar el restaurante, pero en 2002 decidió entregarlo a su hijo, R.J. (que recibió su nombre en honor de ese primer restaurante), quien ya tenía experiencia en la administración de otro de los exitosos restaurantes de Melman. Juntos, padre e hijo encontraron problemas: las malteadas no eran tan buenas como solían ser, y tampoco lo eran las hamburguesas y las papas fritas.

> *Los Melman comenzaron a experimentar con las malteadas y batidos, aumentando la cantidad de helado que se usaba, comprando leche en polvo de mayor calidad, añadiendo más sabores y exhibiéndolos mejor en el menú. Las ventas se duplicaron aproximadamente a 100 al día los fines de semana.*
>
> *Luego analizaron la hamburguesa. "¿Cómo no se viene abajo?", preguntó el Sr. Melman. Las rebanadas de tomate se resbalan cuando se colocan encima de la carne, así que las colocaron debajo. Las instrucciones de asado se publicaron y se aseguraron de que se cumplieran: "Voltearlas sólo una vez, sin romperlas, usar poca sal y pimienta." También compraron un nuevo tostador para los bollos.*

El duro trabajo del equipo Melman tuvo su compensación. Pudieron resolver el punto conflictivo de la hamburguesa, llevando a R.J. Grunt's de nuevo a su mejor mes en nueve años. El negocio se rescató al prestar atención a los detalles de sus operaciones básicas y corregir las deficiencias que estaban afectando el sistema.

Fuentes: Jeff Bailey, "A Restaurant's Turnaround Is All in the Details," *Wall Street Journal*, 20 de mayo de 2003, p. B-3, y http://www.lwyw.com/company/history.htm, acceso: 20 de abril de 2007.

En una empresa de servicio la importancia crucial de su relación con los clientes conlleva consecuencias para la administración de personal. Por ejemplo, quienes toman las decisiones de contratación deben considerar el papel del empleado para relacionarse con los clientes de la empresa y elegir individuos capaces de tener una buena relación. La capacitación de los empleados debe asignarle también un gran peso a las habilidades necesarias para servir bien a los clientes, y estimular a los empleados a encontrar formas de mejorar la satisfacción de los mismos. Las relaciones de los empleados con los clientes pueden crear problemas peculiares en la programación del trabajo, como se verá más adelante en este capítulo.

La adopción de diversas tecnologías ha permitido que los clientes de muchas empresas colaboren aportando más de sus propios servicios. Las gasolineras de autoservicio permiten que los clientes paguen en la bomba, y muchos sistemas telefónicos permiten que los clientes obtengan información sin hablar con un vendedor u otro personal. La medida en que tales sistemas son satisfactorios desde el punto de vista del cliente depende de que sean más convenientes que los sistemas tradicionales y de que funcionen eficiente y correctamente para satisfacer las necesidades de los clientes.[6]

Tipos de operaciones de manufactura

Las operaciones de manufactura difieren en la medida en que son repetitivas. Algunas plantas fabrican el mismo producto día tras día y semana tras semana. Otras instalaciones de producción tienen una gran flexibilidad y cambian con frecuencia los productos que fabrican. Hay tres tipos de operaciones de manufactura, producción artesanal, producción en serie y fabricación por lotes.

Producción artesanal Tipo de operaciones de manufactura en que se usan corridas de producción cortas para obtener pequeñas cantidades de artículos originales.

Fabricación por proyecto Tipo de operaciones de manufactura diseñado para producir bienes únicos pero parecidos, a menudo en un escenario externo.

Producción en serie Tipo de operaciones de manufactura en que se usan corridas de producción largas para obtener una gran cantidad de un producto estandarizado.

Fabricación por lotes Tipo de operación de manufactura que es intermedia (entre la producción artesanal y la producción en serie) en volumen y variedad de productos.

La **producción artesanal** se caracteriza por corridas de producción cortas. Sólo uno o algunos productos se fabrican antes de que las máquinas de propósito general pasen a otro esquema de producción. Cada trabajo puede ser único y requerir un conjunto especial de pasos de producción para terminar el producto. Los talleres de maquinado ilustran este tipo de operación.

Tendemos a pensar en la producción como una operación de fábrica, pero éste no siempre es el caso. La **fabricación por proyecto**, parecida en cierta medida a la producción artesanal, está diseñada para producir bienes únicos pero parecidos, a menudo (aunque no siempre) en un escenario externo. Los productos especializados como las casas construidas *in situ*, las embarcaciones bajo pedido y las tribunas para instalaciones deportivas se producen todos de la misma manera. Al igual que la producción artesanal, la fabricación por proyecto da como resultado un producto personalizado y esto requiere mucha flexibilidad en la producción. Sin embargo, dado que el proceso está diseñado para hacer productos únicos pero parecidos, una empresa puede lograr eficiencias en las operaciones al seguir métodos de manufactura que, de alguna manera, se parecen a aquellos de la producción en serie.

Las empresas que producen uno o pocos productos hasta cierto punto estandarizados usan la **producción en serie**, lo que se considera producción masiva, ya que se refiere a corridas de producción largas. La producción en serie se relaciona con la producción en línea de ensamble de los automóviles y otros productos de gran volumen. Se puede utilizar equipo muy especializado, porque se usa una y otra vez en la producción del mismo artículo. Pocas empresas pequeñas pueden aplicar la producción en serie.

Un tipo intermedio de manufactura es la **fabricación por lotes**. La fabricación por lotes ofrece mayor variedad (y menos volumen) que la producción en serie, pero menos variedad (y más volumen) que la producción artesanal. En la fabricación por lotes, una corrida de producción de 100 unidades estandarizadas puede verse seguida por una segunda corrida de producción de 100 unidades de otro tipo de producto estandarizado. Una planta que llena botellas de distintas variedades de bebidas refrescantes aplica una fabricación por lotes.

Planeación y programación de las operaciones

En la manufactura, los procedimientos de planeación y programación de la producción están diseñados para llevar un flujo ordenado y secuencial de los productos a través de una planta, a una velocidad adecuada para cumplir con las entregas programadas a los clientes. Para lograr este objetivo es esencial evitar los cuellos de botella en la producción y utilizar las máquinas y el personal de forma eficiente. En las plantas pequeñas es frecuente que se apliquen procedimientos de control simples e informales. Si un procedimiento es sencillo y la producción pequeña, un gerente puede mantener las cosas en movimiento sin interrupciones con un mínimo de documentación. Sin embargo, a la larga cualquier empresa de manufactura que experimente crecimiento tendrá que establecer procedimientos formales para asegurar la eficiencia en la producción.

Como las empresas de servicio están tan estrechamente vinculadas a sus clientes, se ven limitadas en su capacidad para producir servicios y mantenerlos en inventario para ellos. Un taller de reparación automotriz debe esperar hasta que llegue un automóvil, y una sala de belleza no puede funcionar mientras no llegue un cliente. Una tienda minorista suele realizar algunos de sus servicios, como el transporte y el almacenamiento, pero también debe esperar hasta que el cliente llegue para poder realizar otros servicios.

Parte de la tarea de programación en las empresas de servicio se relaciona con la planeación de los horarios de trabajo de los empleados. Los restaurantes, por ejemplo, programan los horarios de trabajo de los meseros para que coincidan con las variaciones en la afluencia de los clientes. De modo similar, las tiendas y las clínicas médicas aumentan su personal para atender la demanda en las horas pico. Otras estrategias de las empresas de servicios se enfocan en programar a los clientes. Por ejemplo, muchos talleres de reparación automotriz y salas de belleza utilizan sistemas de citas. Empresas de servicio, como las de limpieza en seco y plomería, aceptan solicitudes de servicio y retrasan la entrega hasta que el trabajo se pueda programar. Otras empresas, como bancos y cines, mantienen un calendario fijo de servicios y toleran quedarse con alguna capacidad ociosa. Algunas empresas tratan de distribuir la demanda de los clientes ofreciéndoles incentivos para usar los servicios fuera de las horas pico, por ejemplo los platillos a precio más bajo para los clientes tempranos en los restaurantes, y los boletos más económicos para las primeras funciones de cine por la tarde.

Mantenimiento de la planta

La ley de Murphy afirma que si algo puede salir mal, saldrá mal. En los sistemas de operación que usan herramientas y equipo, en verdad hay mucho que puede salir mal. Con el mantenimiento se pretende corregir deficiencias de funcionamiento del equipo y, en la medida que sea posible, evitar que se descomponga.

EL ROL DEL MANTENIMIENTO Un mantenimiento eficaz contribuye de forma directa a la calidad de los productos y servicios, y con ello a la satisfacción del cliente. A menudo un mantenimiento deficiente genera problemas a los clientes. Una regadera defectuosa o una lámpara de lectura que no prende, por ejemplo, hace que se disfrute menos la estancia en un hotel.

Los defectos de funcionamiento y las fallas del equipo no sólo causan problemas a los clientes, sino también incrementan los costos para los fabricantes. Los empleados pueden ser menos productivos mientras se efectúan las reparaciones, y un costoso equipo de manufactura puede quedarse ocioso cuando debería estar operando. Asimismo, un equipo con un mantenimiento inadecuado se desgasta con mayor rapidez y requiere un reemplazo temprano, lo que incrementa los costos de operación globales.

Es evidente que la naturaleza del trabajo de mantenimiento depende del tipo de proceso de operaciones y del tipo de equipo que se esté usando. Por ejemplo, las máquinas que requieren mantenimiento en una oficina incluyen computadoras, fax, copiadoras y otro equipo similar. Es común que los servicios de mantenimiento se contraten, ya sea llamando al técnico que lo repara cuando fallan o programando los servicios de forma periódica. En las empresas de manufactura que usan equipo más complejo y especializado, el mantenimiento de la planta es mucho más difícil, y es claro que requiere la atención cercana del administrador. En las plantas pequeñas el trabajo de mantenimiento con frecuencia corre a cargo de empleados de producción regulares. Cuando una empresa amplía sus instalaciones puede agregar personal de mantenimiento especializado y terminar por crear un departamento con este propósito específico.

TIPOS DE MANTENIMIENTO Las actividades de mantenimiento en una planta se agrupan en dos categorías. El **mantenimiento preventivo** consta de inspecciones y otras actividades que pretenden evitar las fallas en las máquinas y daños a personas y edificios. El **mantenimiento correctivo** incluye tanto las reparaciones mayores como menores que se requieren para restaurar las buenas condiciones de un equipo o una instalación.

Mantenimiento preventivo
Actividades que pretenden evitar fallas en las máquinas, lesiones en las personas y daños a las instalaciones.

Mantenimiento correctivo
Reparaciones necesarias para restaurar las buenas condiciones de un equipo o instalación.

Una pequeña empresa no puede darse el lujo de descuidar el mantenimiento preventivo. Una máquina de importancia crucial para toda la operación debe ser inspeccionada y atendida de forma periódica para evitar descomposturas costosas.

Las reparaciones mayores, que son parte del mantenimiento correctivo, son impredecibles en cuanto al momento en que ocurren, el tiempo que requieren, la pérdida de producción y el costo del tiempo ocioso. Por esta imposibilidad de predicción algunos fabricantes pequeños contratan el servicio de reparaciones mayores con empresas externas.

3 Explicar la forma en que la reingeniería y otros métodos de mejoramiento del trabajo pueden incrementar la productividad y hacer más competitiva a una empresa.

Fortaleza competitiva mediante el mejoramiento de la productividad

El nivel de vida de una sociedad depende, en cierta medida, de su **productividad**, es decir, la eficiencia con que los insumos se transforman en productos. De modo similar, la fortaleza competitiva de una empresa particular depende de su productividad. En esta sección se analizan diversos enfoques que las pequeñas empresas pueden aplicar para ser más competitivas mediante una mayor productividad.

Productividad
Eficiencia con que los insumos se transforman en productos.

La importancia de mejorar la productividad

Para seguir siendo competitiva, una empresa debe tratar de mejorar de forma constante su productividad. Los esfuerzos de mejora varían mucho. Algunos se orientan a grandes reorganizaciones o a cambios de tecnología, mientras que otros se limitan a mejorar las operaciones existentes.

La productividad de una empresa se puede expresar como sigue:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Productos y/o servicios}}{(\text{Mano de obra} + \text{Energía} + \text{Efectivo} + \text{Materias primas} + \text{Equipo} + \text{Información})}$$

Una empresa mejora su productividad haciendo más con menos, incrementando sus productos o reduciendo sus insumos. Esto se puede lograr de diferentes maneras. Por ejemplo, un pequeño restaurante puede mejorar su repostería enviando al chef a una escuela de cocina, comprando mejores ingredientes, consiguiendo un horno más eficiente o rediseñando la cocina.

Michael Hammer sostiene que las empresas que tienen buenos resultados en la actualidad no se apoyan en un plan sagaz ni en un concepto de moda, sino en la innovación. Su fórmula para lograr una sólida ventaja en el mercado se expresa como sigue:

> *Depende de cómo se realice el trabajo regular, común, básico. Si uno puede hacer ese trabajo más rápido, más barato y mejor que el competidor, entonces podrá barrer el piso con él, sin trucos de contabilidad. La incansable innovación en las operaciones es la única forma de establecer una ventaja permanente.*[7]

En alguna época la productividad y la calidad se consideraban conceptos que podrían entrar en conflicto. Sin embargo, la producción a un alto nivel de calidad reduce los desperdicios y las repeticiones del trabajo. Por tanto, el mejoramiento de la calidad, la automatización y otras mejoras en los métodos de operación también pueden impulsar la productividad.

El mejoramiento de la productividad en el sector de los servicios, intensivo en mano de obra, es especialmente difícil, ya que los administradores tienen menos oportunidades de aprovechar la automatización. Sin embargo, las pequeñas empresas de servicio pueden encontrar formas de ser más eficientes. Por ejemplo, hace tiempo los clientes de las estéticas perdían tiempo esperando mientras los atendían. Para mejorar el sistema, muchas estéticas usan ahora el sistema de citas. Un cliente que llega de repente de todos modos puede conseguir servicio inmediato si uno de los estilistas no está ocupado, o programar su cita. Este sistema le da continuidad al horario de trabajo del estilista y reduce los retrasos y frustraciones de los clientes.

Reingeniería para mejorar la productividad

A principios de la década de los noventa Michael Hammer y James Champy describieron un método para reestructurar empresas con el fin de que ofrecieran un mejor servicio a sus clientes. En su éxito editorial *Reengineering the Corporation*, Hammer y Champy definieron la **reingeniería** como "el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocio para lograr mejoras drásticas en medidas de desempeño cruciales y actuales, como costo, calidad, servicio y velocidad".[8]

Reingeniería
Reestructuración fundamental para mejorar el proceso de las operaciones.

La reingeniería se refiere al mejoramiento de la forma en que una empresa opera, sin importar si es grande o pequeña. Hammer y Champy concentraron sus primeros análisis en grandes corporaciones como Wal-Mart, Taco Bell y Bell Atlantic (ahora Verizon Communications), que rediseñaron sus rígidas estructuras burocráticas para volverse más eficientes. Las empresas que aplican la reingeniería buscan hacer mejoras fundamentales haciendo preguntas sobre por qué se realizan ciertas funciones en la forma en que lo hacen. Con ello anticipan lograr cambios radicales, drásticos, más que ajustes mínimos a los métodos de operación tradicionales. La reingeniería

requiere un análisis cuidadoso de los procesos básicos que sigue una empresa cuando produce bienes y servicios para los clientes.

El énfasis de la reingeniería en los procesos básicos es crucial y puede lograr mejoras sustanciales en las operaciones. Al igual que los esfuerzos efectivos para el control de calidad, dirige la atención a actividades que crean valor para el cliente. En esencia, la reingeniería inquiere la forma en que los procesos de operación pueden manejarse mejor, incluso si esto significa eliminar las líneas de departamentos tradicionales y las descripciones de puestos especializados.

Mejoramiento de los sistemas de información

En años recientes las pequeñas empresas han hecho amplias mejoras en su productividad apoyándose en el uso de computadoras, nuevo software y vínculos en Internet con proveedores y clientes. Los procesos en papel antes tediosos para el rastreo de pedidos, la producción en proceso y el inventario se han simplificado y acelerado.

Veamos el caso de Dee Electronics, Inc., una empresa de 62 empleados que tiene un centro de distribución de productos electrónicos en Cedar Rapids, Iowa.[9] En 1999 vendía 50,000 artículos tales como interruptores, fusibles y cortacircuitos, con todas las ventas respaldadas por una gran documentación. Al sustituir el papel por una red de computadoras inalámbrica, la eficiencia de operación de la empresa aumentó mucho. El sistema costó 65,000 dólares, pero redujo el tiempo de procesamiento de 35 a 40 por ciento y los errores de estantería 90 por ciento, mientras que la precisión de envío aumentó a casi 100 por ciento. De acuerdo con su presidente, la empresa pudo recuperar su inversión mediante ahorros en los costos en sólo cinco meses.

Los sistemas de información para los negocios están pasando por una continua reinvención y mejoramiento. Microsoft, por ejemplo, gasta miles de millones de dólares para ofrecer software que automatice casi cualquier aspecto de los negocios de una empresa (como el procesamiento de pedidos y la administración de inventarios), y crear una capa básica de tecnología sobre la cual las compañías de software más pequeñas puedan construir aplicaciones.[10]

Análisis de las operaciones

El mejoramiento de la productividad de una operación global incluye análisis de flujos de trabajo, equipo, maquinado, disposición física, condiciones de trabajo y puestos individuales. Para un proceso específico de manufactura implica responder preguntas como las siguientes:

- ¿Se están usando las máquinas correctas?
- ¿Un empleado puede manejar dos o más máquinas?
- ¿Es posible usar alimentadores o expulsores automáticos?
- ¿Es posible usar herramientas eléctricas en lugar de manuales?
- ¿Es posible mejorar los accesorios y plantillas?
- ¿El lugar de trabajo está bien ordenado?
- ¿La secuencia de movimientos de cada operario es eficaz?

Los métodos de trabajo se pueden analizar tanto para empresas de servicio o comercialización, como para las de manufactura. Por ejemplo, una pequeña compañía de plomería que atiende clientes residenciales podría examinar sus vehículos de servicio para asegurarse de que están equipados con el mejor surtido y arreglo de posibles de refacciones, herramientas y suministros. Además, la empresa podría analizar la planeación y rutas de asignaciones de reparación para minimizar los retrocesos y el desperdicio de tiempo.

A veces, en su esfuerzo por mejorar las operaciones que se repiten mucho, el análisis examina los movimientos detallados de los empleados individuales. Al aplicar los **estudios de tiempos y movimientos**, los cuales se refieren al plan de trabajo, el uso de las manos y el cuerpo humanos, y el diseño y uso de herramientas, con frecuencia pueden facilitar el trabajo y hacerlo más eficiente. Aun cuando esta técnica, la cual se usó originalmente para mejorar los métodos de albañilería, por lo general se aplica a tareas muy sencillas, el análisis detallado de los procesos con el objetivo de simplificarlos puede ser útil en muchos escenarios y situaciones laborales.

Estudios de tiempos y movimientos
Análisis detallados de los procesos de trabajo con la meta de mejorar la eficiencia del movimiento humano y el diseño de herramientas.

Cambios hasta cierto punto sencillos algunas veces pueden mejorar la productividad. Julie Northcutt fundó Chicagoland Caregivers LLC en 2002 para ofrecer atención en el hogar a personas mayores que de otra forma se hubieran mudado a casas de asistencia o asilos.[11] Northcutt encontró que la contratación de auxiliares de enfermería y otro personal le quitaba tanto tiempo que estaba perdiendo llamadas importantes de sus clientes. Resolvió el problema al instalar una línea telefónica destinada de forma específica a los solicitantes de empleo, en la que se les pedía que proporcionaran cierta información. Ahora Northcutt puede revisar la información cuando no tiene trabajo con los clientes y llamar a los prospectos que parecen promisorios.

4 Comentar la importancia de las compras y la naturaleza de las políticas clave respectivas.

Políticas y prácticas de compras

Compras
Proceso de obtener materiales, equipo y servicios de proveedores externos.

Aunque su importancia varía según el tipo de negocio, las **compras** constituyen una parte clave de la administración de operaciones en la mayoría de las empresas pequeñas. Mediante las compras las empresas obtienen materiales, mercancía, equipo y servicios para cumplir con sus metas de producción y marketing. Por ejemplo, las empresas de manufactura compran materias primas, los comercializadores compran bienes para su venta y las empresas de todo tipo obtienen suministros.

La importancia de las compras

La calidad de un producto terminado depende de la calidad de las materias primas empleadas. Si un producto debe hacerse con gran precisión y tolerancias mínimas, el fabricante debe adquirir materiales y componentes de alta calidad. De esta manera, si el fabricante maneja bien su proceso de producción, obtendrá productos excelentes. De modo similar, la adquisición de mercancía de alta calidad facilita las ventas de un minorista a los clientes y reduce el número de rebajas de precios y devoluciones de mercancías.

Las compras contribuyen también a la rentabilidad de las operaciones al asegurar que los bienes se entregarán cuando se necesitan. La impuntualidad en la entrega de materiales, partes o equipo puede provocar costosas interrupciones en las operaciones de producción. En una empresa minorista, la impuntualidad en la entrega de la mercancía puede significar la pérdida de ventas, y tal vez una pérdida permanente de los clientes que se sintieron agraviados.

Otro aspecto de las compras eficaces es asegurar el mejor precio posible. Los ahorros en costos repercuten de forma directa en los resultados financieros, y las prácticas de compras que buscan los mejores precios pueden tener un gran efecto en la salud financiera de una empresa.

Advierta, sin embargo, que la importancia de la función de compras varía de acuerdo con el tipo de negocio. En una empresa pequeña intensiva en mano de obra, como una firma de contadores, las compras de suministros son sólo una parte muy pequeña de los costos totales de operación. A estas empresas les preocupan más los costos de la mano de obra que el de los suministros u otros materiales que puedan requerir en su proceso de operaciones.

Prácticas de compras y administración de costos

Una pequeña empresa puede incrementar la efectividad en costos de sus actividades de compras si adopta prácticas apropiadas para este fin. Mediante las decisiones relacionadas con fabricar o comprar, outsourcing y otras opciones de abastecimiento, la administración de una empresa puede optimizar las utilidades presentes y futuras.

Decisiones de fabricar o comprar
Elección de una empresa entre producir y comprar componentes para sus productos.

FABRICAR O COMPRAR Muchas empresas enfrentan **decisiones de fabricar o comprar**. Estas decisiones son importantes en especial para las pequeñas empresas de manufactura que pueden elegir entre producir o comprar partes para los productos que fabrican. Existe una posibilidad menos obvia de poder elegir entre fabricar o comprar cuando se trata de ciertos servicios, por ejemplo, el outsourcing de servicios de conserjería o renta de automóviles, o el suministro de tales servicios de manera interna. Algunas razones para fabricar componentes en lugar de comprarlos son las siguientes:

- Una utilización más completa de la planta permite una producción más económica.
- Los suministros están asegurados, con menores retrasos causados por cambios de diseño o dificultades con proveedores externos.
- Se puede proteger un diseño secreto.
- Se reducen los gastos por un monto equivalente a los costos de transporte y los gastos de ventas y utilidades del proveedor externo.

- Una coordinación y control más estrechos del proceso total de producción puede facilitar la programación y control de las operaciones.
- Los productos resultantes pueden ser de mayor calidad que aquellos que venden proveedores externos.

Algunas razones para comprar los componentes en lugar de fabricarlos son:

- El componente de un proveedor externo puede ser más barato, ya que el proveedor está enfocado en la producción de dicho componente.
- No se requiere espacio, equipo, habilidades del personal ni capacidad de trabajo adicionales.
- Se requiere experiencia y habilidades gerenciales menos diversificadas.
- Se cuenta con mayor flexibilidad, en especial cuando se trata de la fabricación de un artículo de temporada.
- Las operaciones en la planta se pueden concentrar en la especialidad de la empresa: productos y servicios terminados.
- El riesgo de obsolescencia del equipo se transfiere a los proveedores externos.

La decisión de fabricar o comprar se debe basar en la optimización de costos y utilidades a largo plazo, ya que puede resultar caro tener que revertirla. Las diferencias subyacentes de costos se deben analizar con cuidado, ya que pequeños ahorros, ya sea en la compra o en la fabricación, pueden tener graves efectos en los márgenes de utilidad.

OUTSOURCING La compra de productos o servicios a una empresa, los cuales están fuera del área de ventaja competitiva de la empresa que los adquiere, se conoce como **outsourcing** (o subcontratación). Como se mencionó antes, las empresas a veces pueden ahorrar dinero si compran bienes y servicios de proveedores externos que se especializan en un tipo particular de trabajo, en especial servicios como contabilidad, nóminas, conserjería y reparación de equipo. El expertise de estos proveedores externos puede permitirles ofrecer servicios de mejor calidad en virtud de su especialización.

Outsourcing
Compra de productos o servicios que están fuera del área de ventaja competitiva de la empresa.

Cuando la diseñadora de modas Natalie Chanin diseñó y cosió a mano una prenda exclusiva a partir de una camiseta reciclada, se dio cuenta que tenía un producto que podía vender. Pero Chanin no pudo encontrar un fabricante en Nueva York capaz de hacer el trabajo exhaustivo requerido para adornar y bordar las camisetas con todo, desde flores hasta bolígrafos. La semejanza del proceso de trabajo con el bordado a mano la inspiraron a pensar en los círculos de bordado allá en su nativa Alabama. Después de localizar un grupo de mujeres en Alabama que pudieran proporcionar el especializado trabajo manual necesario para confeccionar las camisetas tan singularmente decoradas, subcontrató el proceso de producción básico. Aun cuando se hace a partir de camisetas recicladas, el producto exclusivo de alta costura de Chanin se vende a precios tan altos como 2,000 dólares en tiendas de Estados Unidos, Europa y Asia. Las camisetas se exhiben en tiendas como Barney's en Nueva York, Brown's en Londres y Maxfield's en Los Ángeles. Gracias al outsourcing, el producto es confeccionado por una versión contemporánea de los círculos de bordados tradicionales.[12]

En el capítulo 19 se explicó la práctica de arrendamiento de empleados, mediante la cual una pequeña empresa transfiere sus empleados a una arrendadora, la cual los renta de vuelta a la pequeña empresa. De hecho, en este caso la pequeña empresa subcontrata el proceso de elaboración de nóminas.

COMPRAS POR INTERNET Un número cada vez mayor de pequeñas empresas está comprando por Internet, como método alterno de adquisiciones. Muchas tareas que antes requerían llamadas telefónicas o tiempo fuera de la oficina, se pueden realizar ahora de manera sencilla y rápida en Internet. El cambio en el ambiente de compras se ha descrito como sigue:

El entorno de las compras está cambiando con rapídez. En el pasado, las pequeñas empresas tenían poder de compra y acceso limitados a recursos e información, lo que las colocó en una seria desventaja en relación con las grandes empresas con quienes competían. Esto significa que todo está cambiando (sobre todo) gracias a internet. Un colaborador de la revista *Fortune* escribió:

> *Los propietarios de empresas pequeñas conectadas de hoy pueden sentirse a gusto mientras cientos de proveedores, grandes y pequeños, compiten por hacer negocios con ellos. En lugar*

Vivir el sueño Cómo hacer que la tecnología funcione

Cómo hacer de eBay el empleado del mes, todos los meses

Después de graduarse de la Universidad de Columbia, Michael Prete ingresó a trabajar en un banco de inversión importante en la ciudad de Nueva York. Pronto se cansó de la vida empresarial y decidió redirigir su tiempo y energía a una de sus verdaderas pasiones: las motocicletas. Inició una empresa llamada GothamCycles. La empresa es un vendedor Platinum Power en eBay y vende partes para Ducati, Aprilia, MV Agusta y otras motocicletas italianas. Después de apenas un año en este nuevo negocio, Prete ya generaba ingresos de $30,000 al mes.

Nada mal para un muchacho que insiste en trabajar solo. Pero el hecho es que él no trabaja precisamente solo. Tiene a eBay como su único empleado. Claro que el sitio de subastas en línea no es exactamente un empleado, más bien es un ejército de empleados (más de 12,000 empleados, de hecho) que pueden ayudar a una empresa en línea con muchas de sus necesidades. Prete sabe que él nunca podría haber logrado tanto por sí mismo; usar la rica variedad de recursos de eBay para automatizar su operación le permitió concentrarse en la construcción de su empresa.

Contratar a eBay como su siguiente empleado puede darle a su empresa exactamente el estímulo que necesita. Por ejemplo, eBay ofrece herramientas sofisticadas que pueden ayudarle con el envío y manejo de mensajes de correo electrónico, la retroalimentación de los empleados y las listas de correo. Incluso puede ayudarle a decidir cuáles herramientas son adecuadas para su empresa (consulte http://pages.ebay.com/sell/toolrecommendations.html).

No hay duda de que la contratación de eBay le ha funcionado a Prete, quien ahora asegura que "Gracias a estas herramientas he podido seguir trabajando solo y al mismo tiempo me han permitido expandir mi empresa". El ascenso de Prete ha sido meteórico... pero ha ascendido solo.

Fuentes: Janelle Elms, "Automatic Transition", *Entrepreneur*, Vol. 35, No. 2 (febrero de 2007), p. 118, y http://www.gotham-cycles.com, acceso: 20 de abril de 2007.

http://www.gotham-cycles.com

de comprar software costoso, pueden rentar sólo las aplicaciones que necesitan y agregar más conforme la empresa crece. Y quizá subcontratar casi cualquier función, desde la planeación de negocios y administración de recursos humanos, hasta la compra de suministros de oficina.[13]

Internet es una herramienta poderosa y es muy probable que las pequeñas empresas que no logran encontrar nuevas formas de usarla para mejorar sus operaciones pierdan terreno en el mercado. A veces las fuentes más económicas pueden encontrarse localmente, así que es recomendable comparar precios; sin embargo, a los propietarios de las pequeñas empresas que no tienen ningún plan para aprovechar el poder de Internet les será muy difícil en los entornos competitivos cada vez más intensos que enfrentarán.

Incluso los pequeños granjeros comienzan a investigar las compras en Internet como medio de reducir costos. Jerry Brightbill, quien cultiva 4,200 acres cerca de Cotton Center, Texas, con su padre y su hermano, visitó un sitio web llamado XSAg.com, buscando suministros agrícolas.[14] Encontró que podía comprar herbicidas con un descuento de 20 por ciento o más por debajo del precio de lista, y al final gastó $40,000 en este sitio durante el año. XSAg es sólo una de las muchas empresas en Internet que se concentran en el mercado de los granjeros. Parece probable que muchos de los más de dos millones de granjeros estadounidenses, así como millones de otras pequeñas empresas, seguirán incrementando sus compras en Internet.

DIVERSIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE SUMINISTRO Es frecuente que las pequeñas empresas tengan que decidir si les conviene usar más de un proveedor cuando compran un determinado artículo. La respuesta algo frustrante es: "Todo depende…" Por ejemplo, una empresa rara vez necesitaría más de un proveedor cuando compra algunos rollos de cinta. Sin embargo, si una empresa busca comprar un componente que va a usar en cientos de productos podría necesitar varios proveedores.

Una pequeña empresa podría preferir comprarle a un solo proveedor por cualquiera de las razones siguientes:

- Un proveedor particular puede tener un producto de calidad superior.
- Podría obtener descuentos por volumen por hacer pedidos más grandes.
- Los pedidos pueden ser tan pequeños que no es práctico dividirlos entre varios proveedores.
- La empresa compradora puede, como buen cliente, tener derecho a una atención rápida en pedidos de emergencia y recibir asesoría sobre su administración, información del mercado y tolerancia financiera en tiempos de crisis.

Asimismo, una pequeña empresa puede vincularse con un proveedor determinado por la misma naturaleza de su negocio, si es un franquiciado, por ejemplo. Por lo general, el contrato de franquicia exige comprarle al franquiciador.

Las razones siguientes favorecen la diversificación, más que la concentración, de las fuentes de suministro:

- Buscar proveedores permite que una empresa localice la mejor fuente en términos de precio, calidad y servicio.
- Un proveedor que sabe que sus competidores están obteniendo algo de la empresa puede ofrecer mejores precios y servicios.
- La diversificación de fuentes de suministro constituye un seguro contra las interrupciones causadas por huelgas, incendios o problemas similares que pueden suceder con los proveedores exclusivos.

Algunas empresas toman una decisión intermedia con base en una política de compra bajo la cual concentran suficientes compras con un solo proveedor para justificar un trato especial y, al mismo tiempo, diversificar sus compras lo suficiente como para mantener otras opciones de fuentes de suministro.

Relaciones con los proveedores

Antes de elegir a un proveedor, un comprador debe familiarizarse por completo con las características de los materiales o mercancía que habrá de comprar, lo que incluye detalles de construcción, calidad y grado deseados, así como el uso que pretende darles, el mantenimiento o cuidado que requieren y la determinación de la importancia de los rasgos de estilo. En la manufactura, el comprador debe enfocarse sobre todo en definir cómo es que la diferente calidad y grados de las materias primas afectan los diversos procesos de manufactura.

SELECCIÓN DE PROVEEDORES Cuando se tiene que decidir qué proveedores usar de forma continua es necesario considerar diversos factores, como el precio y la calidad, que tal vez son los más importantes. Es evidente que las diferencias de precio son importantes para los resultados financieros de una empresa, si no se compensan con aspectos de calidad u otros factores.

Algunas veces las diferencias de calidad son difíciles de detectar. En el caso de algunos materiales se pueden aplicar controles estadísticos para evaluar los envíos de los vendedores. De este modo, el comprador puede obtener clasificaciones globales de calidad para distintos proveedores. A menudo el comprador puede trabajar con un proveedor para mejorar la calidad. Si no es posible alcanzar una calidad satisfactoria, el comprador tiene una buena razón para cambiar de proveedor.

La ubicación del proveedor es importante, sobre todo si una empresa trata de mantener bajos los niveles de inventario, lo que depende de una rápida entrega de los artículos cuando se necesitan. El comprador debe poder confiar en el proveedor para cumplir con sus calendarios de entrega y responder con rapidez a situaciones de emergencia.

También se deben considerar los servicios que ofrece un proveedor. El otorgamiento de crédito por los proveedores constituye una gran parte de la capacidad de trabajo de muchas pequeñas empresas. Algunos proveedores planean promociones de ventas, entregan ayudas para la comercialización y ofrecen asesoría administrativa.

CONSTRUCCIÓN DE BUENAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES Las buenas relaciones con los proveedores son esenciales para empresas de cualquier tamaño, pero sobre todo para las empresas pequeñas. La pequeña empresa es sólo una entre docenas, cientos o quizá miles, que le compran a ese proveedor. Y con frecuencia las compras de la pequeña empresa son de menor volumen y, por consiguiente, de escaso interés para el proveedor.

Para aplicar una política de trato justo y cultivar buenas relaciones con los proveedores una pequeña empresa debe tratar de observar las prácticas de compra siguientes:

- Pagar sus cuentas de inmediato.
- Conceder a los representantes de ventas una oportunidad de escucharlos de manera rápida y cortés.
- Evitar la cancelación abrupta de pedidos sólo para obtener una ganancia temporal.
- Evitar la tentación de presionar a un proveedor para que haga concesiones especiales o descuentos.
- Cooperar con el proveedor haciendo sugerencias para la mejora de sus productos o reducción de costos, siempre que sea posible.
- Ofrecer explicaciones razonables, con cortesía, cuando se rechacen sus cotizaciones, y hacer ajustes equitativos en el caso de disputas.

Algunas grandes corporaciones, como UPS, Dell, FedEx y Office Depot, han hecho esfuerzos especiales para llegar hasta los compradores de empresas pequeñas.[15] Al ofrecer diversas clases de apoyo, estos proveedores pueden fortalecer a las pequeñas empresas, que luego siguen como sus clientes. Desde luego, de todos modos tiene sentido comparar precios, aunque algunas veces los precios bajos pueden ser engañosos. La cotización más baja de un sistema de aire acondicionado que encontró una pequeña empresa era de la mitad del precio de la cotización siguiente. Parecía demasiado buena para ser verdad, y así fue. Cuando se examinó más de cerca se encontró que la cotización más baja había dejado fuera elementos cruciales.

La ayuda gerencial que Hallmark Cards aportó a unas 4,000 tiendas de propiedad independiente llamadas Hallmark Gold Crown Stores, fue descrita como sigue:

> *Hallmark ayudó a cientos de los independientes a renegociar sus arrendamientos el año pasado, entregándoles datos del mercado local de bienes raíces y otros para ayudarlos a mantener rentas más bajas.*
> *Hallmark también ofrece programas de contratación y capacitación de empleados, encuestas de satisfacción del cliente, planes de prevención de robos y un boletín que destaca los productos de mayor y de menor venta para ayudar a los minoristas a planear mejor sus compras.*
> *Un sistema de administración de inventarios instalado en unas 1,000 tiendas Gold Crown, principalmente aquellas cuyos propietarios tienen múltiples tiendas, ha ayudado a incrementar la rotación de inventarios, lo que aumenta el flujo de efectivo.*
> *Y ayuda a los comercializadores, con cifras precisas, a tomar decisiones difíciles para salir de líneas de productos de lento movimiento, incluyendo las colecciones, que estaban tan de moda en la década de los noventa, pero que ahora se han olvidado.*[16]

Es claro que la construcción de relaciones sólidas con proveedores más grandes puede ayudar a las pequeñas empresas a ser más competitivas.

DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS Algunas pequeñas empresas han encontrado ventajas en desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores. Esta forma de asociación permite que empresas compradoras y vendedoras trabajen de manera mucho más estrecha de lo que se acostumbra en un simple arreglo contractual.

La opción de alianza estratégica puede ser buena, pero lo que determina rápidamente si el arreglo tiene éxito o fracasa es la elección del socio, así que elija con cuidado. Laurel Delaney es una empresaria, autora y educadora exitosa con más de 20 años de experiencia en el negocio. Durante ese tiempo, guió a sus pequeñas empresas hacia alianzas estratégicas con centrales eléctricas globales como Mitsui & Co., Ltd., la empresa japonesa de comercio exterior. Gracias a esas experiencias, Delaney llegó a comprender la importancia de seleccionar un socio de alianza estratégica adecuado. Por ejemplo, aprendió que su búsqueda debía iniciar con empresas con las cuales ya tenía una relación, como un proveedor o distribuidor confiable, o una empresa de comercio

exterior que estaba luchando por mantenerse al nivel de la demanda. Y aprendió a buscar socios que ofrecieran las opciones correctas, fueran confiables y tuvieran un historial de rendimiento verdadero.[17] Si una alianza estratégica está bien planeada y se ejecuta correctamente, todos los participantes en ella salen adelante.

Administración de inventarios y operaciones

5 Describir formas de controlar el inventario y reducir al mínimo los costos del mismo.

La administración de inventarios no es una actividad glamorosa, pero puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una pequeña empresa. Cuanto mayor sea la inversión en inventarios, más vital será contar con una administración de inventarios apropiada. La administración de inventarios es de particular importancia en las pequeñas empresas que venden al menudeo o al mayoreo, ya que el inventario suele representar una fuerte inversión financiera para estas empresas.

Objetivos de la administración de inventarios

Tanto la administración de compras como la de inventarios comparten el mismo objetivo: tener los bienes correctos en las cantidades correctas, en el tiempo y lugar correctos. Como se muestra en la figura 20-3, para lograr este objetivo general se requiere proseguir la búsqueda de metas más específicas de control de inventarios, asegurar la continuidad de las operaciones, maximizar las ventas, proteger los activos y minimizar los costos de inventario.

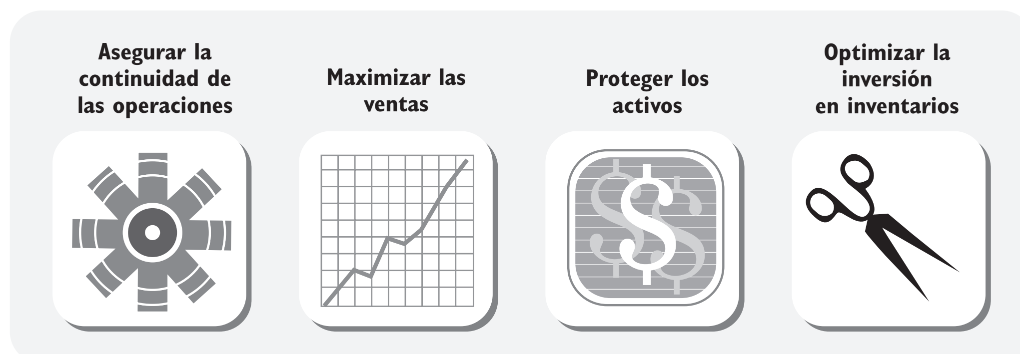
Asegurar la continuidad de las operaciones es de particular importancia en la manufactura, ya que los retrasos causados por la falta de materiales o partes pueden ser costosos. Además, las ventas se pueden maximizar si la producción se termina a tiempo, y se mantiene una variedad de mercancía adecuada en las tiendas minoristas y establecimientos mayoristas. De igual forma, la protección del inventario contra robos, mermas y deterioro, y la optimización de costos del inventario, contribuyen a la eficiencia operativa y a las utilidades de la empresa.

Control de costos de inventario

Mantener el inventario en un nivel óptimo, el nivel que minimiza el riesgo de agotamiento de las existencias y elimina el exceso de inventario, ahorra dinero y contribuye a la utilidad de operación. Para determinar el nivel óptimo los administradores deben poner mucha atención a las cantidades que se compran, porque esas cantidades afectan los niveles de inventario. La cantidad ideal de compra de un artículo (del cual por lo menos algo se llevará en inventario) es el número de unidades que minimice el costo total de inventario. A este número se le llama **cantidad económica de ordenar** (EOQ, por sus siglas en inglés).

Cantidad económica de ordenar (EOQ) Cantidad que se debe comprar para minimizar los costos totales del inventario.

Figura 20-3 *Objetivos de la administración de inventarios*



Si una empresa pudiera solicitar mercancía o materias primas, y llevar el inventario sin incurrir en otros gastos que el costo de dichas compras, no habría necesidad de preocuparse por la cantidad que se deba comprar en cualquier momento. Sin embargo, los costos de inventario se ven afectados tanto por los costos de la compra, como por los del manejo del inventario, es decir,

Costos totales de inventario = Costos totales de ordenar + Costos totales del manejo

Como se señaló antes, los costos de manejo incluyen los costos de almacenamiento, primas de seguros, el costo del dinero invertido en el inventario y las pérdidas en que se incurre por daños u obsolescencia. Los costos de manejo se incrementan a medida que el tamaño del inventario aumenta. Por otra parte, los costos de ordenar incluyen los gastos relacionados con la preparación y procesamiento de las órdenes de compra y los gastos relacionados con la recepción e inspección de los artículos comprados. El costo de colocar una orden es un costo fijo, por tanto, los costos totales de ordenar se incrementan cuando una empresa compra cantidades más pequeñas con mayor frecuencia. Los descuentos por volumen, si existen, favorecen la colocación de órdenes más grandes.

El punto señalado como EOQ en la figura 20-4 es el punto más bajo de la curva de costo total; coincide con la intersección de las curvas de costos de manejo y costos de colocación de órdenes. En casos en que hay suficiente información de costos, este punto se puede calcular con alguna precisión.[17] Incluso cuando la cantidad económica de ordenar no se puede calcular con precisión, la meta de una empresa debe ser minimizar tanto los costos de colocación como los costos de manejo.

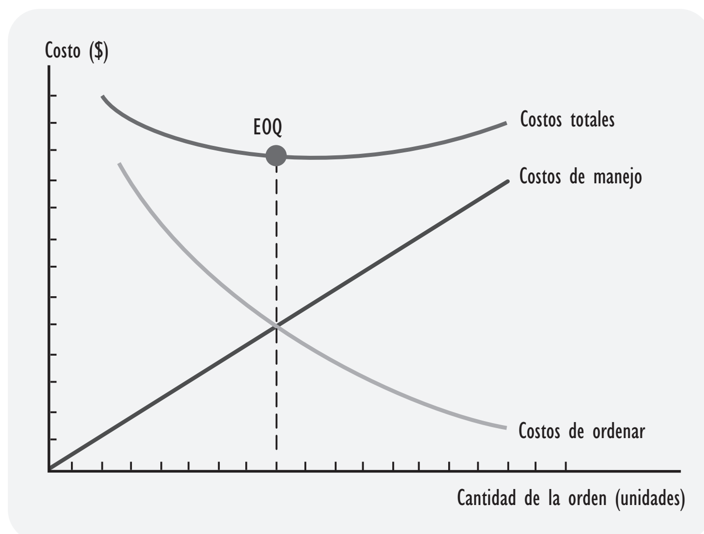
ANÁLISIS DE INVENTARIOS ABC Algunos artículos de inventario son más valiosos o cruciales que otros para las operaciones de una empresa. Por tanto, dichos artículos tendrán un mayor efecto en costos y utilidades. Como regla general, los administradores deben atender con mayor cuidado aquellos artículos del inventario que significan la inversión más alta.

Método ABC
Sistema de clasificación de los artículos en inventario por su valor relativo.

Un método para el análisis de inventario, el **método ABC**, clasifica los artículos del inventario en tres categorías, de acuerdo con su valor. El propósito del método ABC es centrar la atención de los administradores en los artículos más importantes. El número de categorías podría ampliarse con facilidad a cuatro o más, si ello pareciera adecuado en una empresa particular.

En la categoría A se encuentran algunos artículos de inventario de gran valor, que representan el porcentaje más alto de dinero total o son, en algún otro sentido, cruciales en el proceso de producción y, por consiguiente, merecen un control estricto. Por ejemplo, podrían ser monitoreados por un sistema de inventario que mantenga un registro actualizado de recepciones, retiros y saldos de cada uno de dichos artículos. De este modo, una empresa puede evitar una inversión innecesariamente fuerte en artículos costosos de inventario.

Figura 20-4 *Representación gráfica de la cantidad económica de ordenar*



Los artículos de la categoría B son menos costosos, pero merecen una atención moderada por parte de los administradores, porque todavía representan una parte importante de la inversión total de la empresa en sus inventarios. La categoría C contiene artículos de bajo costo o que no son decisivos, como clips para papel en una oficina, o tuercas y tornillos en un taller de reparaciones.

Los costos de manejo de estos artículos no son tan grandes como para justificar un control estricto. Estos artículos sencillamente podrían verificarse con regularidad para comprobar que se cuenta con existencia suficiente.

SISTEMA DE INVENTARIOS JUSTO A TIEMPO El **sistema de inventarios justo a tiempo** pretende reducir los costos de manejo de inventario al reducir el inventario a un mínimo absoluto. El método justo a tiempo se dio a conocer por primera vez en Japón y ha permitido reducciones de costos en muchos otros países. Los nuevos artículos se reciben, se supone, ex=actamente cuando el último artículo de ese tipo en el inventario se pone en servicio. Muchas empresas estadounidenses grandes han adoptado alguna forma del sistema justo a tiempo para su administración de inventarios, y las empresas pequeñas también pueden beneficiarse de su uso.

Sistema de inventarios justo a tiempo
Método de reducción de niveles de inventario a un mínimo absoluto.

La adopción de un sistema justo a tiempo requiere de una estrecha cooperación con los proveedores. Se debe analizar con cuidado la ubicación de los mismos, así como sus calendarios de producción y de transporte, ya que todo ello afecta la capacidad de una empresa para obtener materiales con rapidez y de forma predecible, una condición necesaria para aplicar un sistema de inventarios justo a tiempo.

En el sistema justo a tiempo la posibilidad de fallas es alta. Las situaciones en que el inventario se agota, que surgen cuando hay errores o retrasos, pueden provocar interrupciones en la producción o descontento de los clientes. La mayoría de las empresas que utiliza el sistema justo a tiempo mantiene algún inventario de seguridad (una reserva para las emergencias) para minimizar las dificultades de este tipo. Aunque la reserva de seguridad representa un retroceso de la filosofía justo a tiempo, protege a una empresa contra retiros grandes o inesperados del inventario y contra los retrasos en el reabastecimiento.

Sistemas de mantenimiento de registro de los inventarios

Cuanto más grande es la empresa, tanto mayor es la necesidad de mantener registros, pero incluso una empresa muy pequeña necesita un sistema para monitorear su inventario. Como a los fabricantes les interesan tres amplias categorías de inventario (materias primas y suministros, producción en proceso y productos terminados), sus registros de inventario son más complejos que los de mayoristas y minoristas. Las pequeñas empresas deben enfatizar la sencillez en sus métodos de control. Demasiado control es un desperdicio, además de ser innecesario.

En la mayoría de las empresas pequeñas los registros de inventario se manejan por computadora. Existe una gran variedad de software para este propósito. El administrador, después de consultarlo con los asesores contables de la empresa, puede elegir el software más adecuado para las necesidades particulares del negocio al que se dedica.

Un **sistema de inventario físico** depende de un conteo real de los bienes con que se cuenta. El conteo se realiza en unidades físicas como piezas, galones y cajas. Al usar este método, una empresa puede obtener información precisa de su nivel de inventario en un momento dado en el tiempo. Algunas empresas cierran sus instalaciones una vez al año para contabilizar todo, un inventario físico completo. Otras usan el **conteo cíclico**, que consiste en programar el conteo de diferentes segmentos del inventario en diferentes momentos durante el año. Esto simplifica el proceso de inventario y hace que sea menos problemático para la empresa como un todo.

Sistema de inventario físico
Método que permite el conteo periódico de los artículos en inventario.

Conteo cíclico
Sistema de conteo de diferentes segmentos del inventario físico en diferentes momentos durante el año.

Un **sistema de inventarios perpetuos** proporciona un registro continuo y actualizado de los artículos en inventario; no requiere un conteo físico. Sin embargo, debe realizarse un conteo físico de forma periódica para comprobar la corrección y precisión del sistema y para hacer ajustes por factores como el robo.

Sistema de inventarios perpetuos
Método para mantener un registro continuo del inventario.

Cualquier parte del proceso de operaciones puede perjudicar el resultado de ventas y utilidades de una empresa, si no se realiza bien. Por consiguiente, se requiere una administración cuidadosa, no sólo en aspectos que suelen recibir mucha atención, como el desempeño de calidad y la rentabilidad, sino también en aspectos tan ordinarios como el mantenimiento de la planta y el control de inventarios. Lograr la meta de un servicio satisfactorio al cliente requiere la sintonía fina de las operaciones básicas de una empresa, pero la retribución económica de administrar las operaciones bien vale el esfuerzo.



Una mirada **RETROSPECTIVA**

1. Explicar los elementos clave de los programas de administración de la calidad total (TQM).

- Proporcionar productos y servicios de calidad es una meta fundamental del proceso de operaciones.
- Los esfuerzos de administración de la calidad se centran en satisfacer las necesidades del cliente.
- Una administración eficaz de la calidad requiere una cultura organizacional que asigna un alto valor a la calidad.
- Las herramientas y técnicas de administración de la calidad incluyen la participación de los empleados, los círculos de calidad, las inspecciones y el análisis estadístico.
- Las pequeñas empresas pueden obtener la certificación internacional de desempeño de calidad si cumplen las normas ISO 9000 y de desempeño ambiental si cumplen con las normas ISO 14001.
- Las empresas de servicio y los fabricantes se pueden beneficiar de los programas de administración de la calidad.

2. Comentar la naturaleza del proceso de operaciones para productos y servicios.

- Los procesos de operaciones varían de una industria a otra, pero todos transforman insumos en productos.
- Las operaciones de servicios y manufactura suelen diferir en la medida de su contacto con los clientes y el nivel de dificultad para establecer estándares de calidad.
- Los cuatro tipos de operaciones de manufactura son la producción artesanal, la producción en serie, la fabricación por proyecto y la fabricación por lotes.
- La administración de operaciones incluye actividades de planeación y programación para transformar insumos en productos o servicios.
- Para la operación eficiente se requiere un adecuado mantenimiento y el logro de un desempeño de alta calidad.
- Para minimizar las fallas de la maquinaria se requiere del mantenimiento preventivo; el mantenimiento correctivo se utiliza para restaurar las buenas condiciones de un equipo.

3. Explicar la forma en que la reingeniería y otros métodos de mejoramiento del trabajo pueden incrementar la productividad y hacer más competitiva a una empresa.

- La fortaleza competitiva de una empresa depende de su nivel de productividad.
- La reingeniería se refiere a la reestructuración de las empresas mediante el rediseño de sus procesos básicos de trabajo.
- Muchas pequeñas empresas han mejorado su productividad mediante el uso de computadoras, software nuevo y vínculos en Internet con proveedores y clientes.
- Las leyes de la economía de movimientos se pueden aplicar para hacer el trabajo más fácil y eficiente.

4. Comentar la importancia de las compras y la naturaleza de las políticas clave respectivas.

- Las compras son importantes porque afectan la calidad y rentabilidad.
- Una decisión clave para los fabricantes es la de comprar o fabricar los componentes.
- En el outsourcing, una pequeña empresa contrata proveedores externos para sus servicios de contabilidad, reparaciones u otros productos y servicios.
- Las pequeñas empresas están comprando más en Internet y muchas encuentran ofertas en línea.
- Las decisiones respecto a la diversificación de fuentes de suministros deben considerar las ventajas y desventajas de tener múltiples proveedores.
- Una selección meticulosa de proveedores permitirá identificar a los que ofrecen el mejor precio, calidad y servicio.
- El pago oportuno de las facturas y un trato profesional con los proveedores ayudará a construir buenas relaciones, lo que a su vez puede traer beneficios, como la capacitación que aporta un proveedor.
- Las alianzas estratégicas permiten que las pequeñas empresas trabajen de manera estrecha con sus proveedores.

5. Describir formas de controlar el inventario y reducir al mínimo los costos del mismo.

- El cálculo de las cantidades económicas de ordenar, el análisis de inventarios ABC y el sistema de inventarios justo a tiempo pueden ayudar a minimizar los costos del inventario.
- Los sistemas de registro del inventario incluyen el método de inventario físico y el método de inventarios perpetuos.

Términos CLAVE

proceso de operaciones, p. 525
calidad, p. 525
administración de la calidad total (TQM), p. 526
mejora continua de la calidad, p. 528
benchmarking, p. 528
círculos de calidad, p. 528
inspección, p. 528
norma de inspección, p. 529
cuello de botella, p. 529
inspección de atributos, p. 529
inspección de variables, p. 529
muestreo de aceptación, p. 529
control estadístico de procesos, p. 529
gráfica de control, p. 530
ISO 9000, p. 530
administración de operaciones, p. 532
producción artesanal, p. 534
fabricación por proyecto, p. 534
producción en serie, p. 534
fabricación por lotes, p. 534
mantenimiento preventivo, p. 535
mantenimiento correctivo, p. 535
productividad, p. 536
reingeniería, p. 536
estudios de tiempos y movimientos, p. 537
compras, p. 538
decisiones de fabricar o comprar, p. 538
outsourcing, p. 539
cantidad económica de ordenar (EOQ), p. 543
método ABC, p. 544
sistema de inventarios justo a tiempo, p. 545
sistema de inventario físico, p. 545
conteo cíclico, p. 545
sistema de inventarios perpetuos, p. 545

Preguntas para ANÁLISIS

1. ¿Por qué es tan importante que el cliente se concentre en la administración de la calidad?

2. Explique lo que significa la administración de la calidad total.

3. Un pequeño fabricante no cree que las gráficas de control estadístico de calidad ni los planes de muestreo sean útiles. ¿Pueden ser suficientes los métodos tradicionales? ¿Puede la inspección de cien por ciento que realizan los inspectores finales eliminar todos los productos defectuosos? Explique.

4. ¿Cuáles son algunos de los rasgos distintivos de los procesos de operación en las empresas de servicio?

5. La demanda de servicios por los clientes no suele ser uniforme durante un día, una semana o algún otro periodo. ¿Qué estrategias pueden usar las empresas de servicios para acoplar mejor la capacidad de la empresa de ofrecer servicios a la demanda de servicios por parte de los clientes?

6. Explique el propósito y la naturaleza de la reingeniería.

7. Con frecuencia hacer algo rápido y hacerlo bien son cosas incompatibles. ¿Cómo puede contribuir la mejora de la calidad al mejoramiento de la productividad?

8. ¿Qué condiciones hacen de las compras una función vital para una pequeña empresa? ¿Puede el propietario-gerente de una pequeña empresa delegar con seguridad la autoridad de compra a un subordinado? Explique su respuesta.

9. ¿En qué condiciones debe un pequeño fabricante hacer componentes o comprárselos a otros?

10. Explique el concepto básico que subyace en el cálculo de una cantidad económica de ordenar.

Usted DECIDE

SITUACIÓN 1

La propietaria de dos pizzerías en una ciudad con una población de 150,000 habitantes estudia las operaciones de su empresa para tener la seguridad de que funciona con la mayor eficiencia posible. Alrededor de 70 por ciento de las ventas de la empresa procede de las ventas en las instalaciones y 30 por ciento de las entregas. A la propietaria le ha interesado siempre ofrecer un producto de buena calidad y minimizar el tiempo de espera de los clientes, tanto en las pizzerías como en el servicio de reparto.

Un artículo publicado hace poco en una revista sugiere que en la actualidad abunda la calidad en general, y que las diferencias de calidad en las empresas están desapareciendo. El redactor plantea que es mejor hacer hincapié en reducir el tiempo de espera para los clientes que ofrecerles un producto de alta calidad. La propietaria está pensando en el efecto de este artículo en el negocio de las pizzas. Como se dio cuenta de que debe mantener centrada su atención, la propietaria se pregunta si debe concentrarse sobre todo en los tiempos de entrega.

Pregunta 1 ¿Tiene razón el autor del artículo en creer que en la actualidad los niveles de calidad son mayores en general, y que las diferencias de calidad entre empresas son mínimas?

Pregunta 2 ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de concentrar la atención principal de la empresa en reducir los tiempos de espera de los clientes?

Pregunta 3 Si tuviera que aconsejar a la propietaria, ¿qué le recomendaría?

SITUACIÓN 2

Derek Dilworth, propietario de una pequeña empresa de manufactura, está tratando de corregir su difícil situación de capital de trabajo, manejando con cuidado los pagos a sus proveedores principales. Estos proveedores conceden crédito por 30 días y esperan que los clientes paguen dentro de ese periodo. Sin embargo, los proveedores no rechazan de forma automática pedidos posteriores cuando un pago se retrasa por algunos días. La estrategia de Dilworth es retrasar el pago de la mayor parte de las facturas de 10 a 15 días después de su fecha de vencimiento. Aunque no cumple al "pie de la letra", cree que los proveedores tolerarán esta situación para no perder ventas futuras. Esta práctica permite que la empresa de Dilworth trabaje con suficiente inventario, evite costosas interrupciones en la producción y reduzca la probabilidad de sobregirarse en el banco.

Pregunta 1 ¿Cuáles son las consecuencias éticas de las prácticas de pago de Dilworth?

Pregunta 2 ¿Qué efecto, si es que lo tienen, podrían tener estas prácticas en las relaciones con los proveedores de la empresa? ¿Qué tan serio sería este efecto?

SITUACIÓN 3

El propietario de una pequeña empresa de productos alimenticios tenía un problema de control de inventarios por diferencias de opinión entre sus subordinados. Su contador, junto con el gerente general, había decidido resolver el problema con el sistema de control de inventarios descontando las mermas de inventario del sueldo de los repartidores de ruta que distribuían los productos de la empresa a tiendas que estaban en sus respectivos territorios. Se consideraba que cada repartidor era responsable del inventario que estuviera en su camión.

Cuando llegaron los primeros cheques con descuento los repartidores se enojaron. Su jefe inmediato, el gerente regional, compartiendo su preocupación, fue primero con el gerente general, y luego, al no recibir una respuesta satisfactoria, apeló al propietario. El gerente regional argumentaba que no había duda de la honestidad de los repartidores. Dijo que él mismo había creado el sistema de control de inventarios que la empresa utilizaba, y admitió que el sistema era complejo y susceptible a errores del repartidor y de la oficina. Señaló que el sistema nunca había sido estudiado por el gerente general ni por el contador, y sostuvo que era una falta de ética afectar el pequeño sueldo de repartidores honestos por simples errores de registro.

Pregunta 1 ¿Qué está equivocado, si hay algo que lo está, en el enfoque del gerente general para asegurarse de que los repartidores no roben o actúen con descuido? ¿Se necesita algún método para monitorear que se siga con cuidado el sistema de control de inventarios?

Pregunta 2 ¿Es un error descontar las mermas del sueldo de los repartidores, documentadas por los registros de inventario?

Pregunta 3 ¿Cómo debe resolver este conflicto el propietario?

EJERCICIOS

1. Bosqueje el proceso de operaciones de su programa educativo actual. Cerciórese de identificar insumos, operaciones y productos.
2. Explique con tanto detalle como le sea posible sus prácticas de estudio en un curso específico. Evalúe los métodos que aplica y especifique qué cambios podrían mejorar su productividad.
3. Con el método de análisis de inventarios ABC clasifique algunas de sus posesiones personales en las tres categorías. Incluya por lo menos dos bienes en cada categoría.
4. Entreviste al gerente de una librería respecto del tipo de sistema de control de inventarios usado en la tienda. Redacte un informe en que explique los métodos utilizados para evitar la acumulación excesiva de inventario y cualquier uso que se haga de las razones de rotación de inventarios (razones que relacionen el valor del inventario en dinero con el volumen de ventas).

Actividades en INTERNET

1. Para tener otra perspectiva sobre la calidad y el compromiso de la organización y de los administradores que se requiere para alcanzar los estándares de calidad más altos, vaya a la página web del tutorial de Total Quality Management (TQM) en http://home.att.net/~iso9k1/tqm/tqm.html. Haga clic en "Introduction" y lea el contenido que aparece.

a. De acuerdo con el proveedor de contenido del sitio, ¿de cuáles actividades es la base TQM? ¿Cuáles son los principios de TQM, según se exponen en este sitio?

b. De estas actividades y principios de TQM, ¿cuál parece centrarse más en el cliente?

2. La asociación Automotive Service Association es una organización líder en el campo de propietarios y administradores de empresas de servicios automotrices. Vaya al sitio web de la asociación y lea el artículo de Rick Lavely sobre las mejoras al control de inventarios. Se puede encontrar en http://www.asashop.org/autoinc/march/invntctr.htm. Lavely examina diferentes formas en que un taller automotriz puede determinar la rentabilidad de su inventario.

a. De acuerdo con el artículo, ¿cómo puede un propietario/gerente determinar el costo de una orden? ¿Qué significa el costo de una orden para la venta de partes del inventario?

b. Al final del artículo, el autor señala cinco reglas básicas para el control de inventarios. Liste las reglas. ¿Está de acuerdo en que se trata de reglas que se deben cumplir siempre?

3. En este capítulo se explora la forma en que una empresa puede obtener reconocimiento internacional por sus programas de mejoramiento de la calidad mediante la International Organization for Standardization. Vaya al sitio web de la misma ISO en http://www.iso.org y luego responda las siguientes preguntas a partir de la información que encuentre allí.

a. ¿Qué es la ISO? Puede encontrar la respuesta a esta pregunta yendo a "Introduction" en la página principal.

b. Ahora use el sitio para aprender más de ISO 9000 e ISO 14001. ¿Qué información adicional aprendió de estas formas particulares de certificación?

Caso 20

Modern Postcard (p. 660)

Este caso enfatiza el uso de la nueva tecnología y de los avances en la administración de operaciones, lo cual puede conducir a mayor calidad y eficiencia. Ésto permitirá a la empresa responder mejor a las necesidades del oriente y a las tendencias del mercado

Casos opcionales

Caso 17, Sunny Designs, Inc., p. 654

Caso 18, Douglas Electrical Supply, Inc., p. 656

Caso 21, Protección de la propiedad intelectual, p. 662

Capítulo 21

Administración del riesgo

Bajo los **REFLECTORES**

Administración de crisis en el ojo de la tormenta

http://www.leidenheimer.com

Sandy Whann es presidente de Leidenheimer Baking Company, una empresa propiedad de la familia y operada por la familia. Es la cuarta generación de hombres Leidenheimer que administra la empresa, que fundó en 1896 en la ciudad de Nueva Orleáns el abuelo de Whann, George Leidenheimer, originario de Alemania. La panadería produce el pan francés que han hecho famoso los platillos locales tradicionales como la muffaletta y los sándwiches po boy, que se originaron en el corazón del Barrio Francés.

Como ciudadano de Nueva Orleáns de toda la vida, Whann ha experimentado muchas emergencias y a lo largo de los años se ha convertido en un experto en la planeación de huracanes. Cuando se emitió una alerta de huracán el 27 de agosto de 2005, Whann de inmediato puso en vigor el plan de emergencia familiar, mientras su esposa y sus dos hijos se preparaban para salir de la ciudad. Él se quedó cerca de la planta para vigilar de cerca su empresa de 110 años de antigüedad y siguió adelante con la producción a una capacidad mínima. Con su familia fuera de la ciudad, Whann se concentró en sus empleados y sus familias.

Al día siguiente, después de reunirse con la alta gerencia, Whann decidió cerrar la panadería y asegurar su exterior, los ductos de gas y las puertas. Alentó a sus empleados para que prepararan sus hogares y a sus familias para la tormenta y la evacuación potencial. Tanto Whann como el equipo gerencial de Leidenheimer tenían una lista de teléfonos de los hogares y de contactos de información para todos los empleados. Una vez que los empleados se habían ido, sólo Whann, el gerente de la planta y el ingeniero en jefe, que desempeñan roles clave en el plan de preparación de la empresa, se quedaron en Nueva Orleáns y una vez que terminaron las obligaciones que tenían asignadas para un caso de cierre de urgencia, también se fueron.

El viaje de Whann a Baton Rouge fue algo insólito, un recorrido por carretera que normalmente se hace en una hora les llevó siete horas. "Esta vez las cosas eran diferentes", comentó Whann. "Pero en medio del caos, logré aprovechar al máximo el poco tiempo de que disponíamos antes de que azotara la tormenta. Cuando se tiene un plan de preparación de emergencia, eso ayuda a enfocar las prioridades y ayuda a saber qué es necesario hacer con el tiempo limitado de que se dispone en cualquier situación."

En el camino, Whann se puso en contacto con su proveedor de seguros, sus consultores, su consultor legal y sus clientes por medio de su teléfono celular, para mantenerlos al tanto de la situación y del efecto del cierre de su empresa sobre el abastecimiento de productos horneados a sus clientes. Su equipo de evacuación de la empresa desempeñó una parte importante en su éxito; incluía registros financieros y nómina, contactos de información de servicios públicos, listas actualizadas de los numeros telefónicos de sus clientes y empleados, archivos y software de respaldo, así como discos


© EricFutran/FoodPix/Jupiter Imagen

duros de computadora. Mucho antes de la evacuación, Whann había guardado el equipo en un estuche a prueba de agua y de incendios que podía llevar consigo en el último momento. Como parte de su plan escrito instaló una oficina satélite de Leidenheimer Baking Company en Baton Rouge, desde donde se puso en contacto con su banco, estaba haciendo llamadas telefónicas y recibiendo mensajes por correo electrónico dos días después de la evacuación.

El 29 de agosto, Whann suspiró aliviado sabiendo que su familia y su empresa habían escapado de un gran desastre. Pero cuando se enteró de la extensa inundación en Nueva Orleáns, se empezó a sentir realmente preocupado. El agua en la planta era el peor problema desde un punto de vista de negocios. "Mi primer instinto fue regresar y ayudar con la recuperación, reparar los daños y dirigirme a casa", dijo Whann. "Pero eso era imposible, debido a que secuela de devastación de Katrina era demasiado severa."

Whann logró regresar a su planta una semana después de la tormenta y se encontró con que había sufrido severos daños, pero que no se había inundado. Miles de libras de levadura y otros ingredientes habían permanecido mojados durante semanas, sin refrigeración. El techo había sufrido severos daños, no había energía eléctrica ni agua que se pudiera utilizar y sólo la Guardia Nacional estaba autorizada para regresar a la ciudad. Las temperaturas en la planta eran superiores a 120 grados y un olor fétido emanaba de cada rincón de ella. En lo único que se pudo enfocar Whann fue en lograr que la planta volviera a producir tan pronto como fuera posible.

Aun cuando se preocupaba profundamente por su empresa, lo más importante para Whann era su personal y pensó que era muy afortunado porque todos los empleados de la empresa estaban a salvo. "El proceso de reconstrucción incluía varias cosas", dijo Whann. "La número uno son los empleados. La situación a la que se enfrentaron y a la que se siguen enfrentando en su vida personal es algo que parte el corazón. Es importante escuchar las necesidades de los empleados."

Al resumir su experiencia, Whann comentó, "Katrina fue lo bastante severo como para enseñarnos incluso a nosotros, los sobrevivientes experimentados de huracanes, algunas cosas nuevas acerca de nuestra planeación de emergencias." Desde el huracán Katrina ha revisado el plan de emergencia de su empresa y ha adquirido una comprensión más amplia de la importancia de la preparación.

Fuente: Adaptado de United Status Department of Homeland Security, "Case Studies and Testimonials". http://www.ready.gov/businees/other/testimonials.html, con acceso el 7 de agosto de 2007.



Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1. **Definir el riesgo y explicar su naturaleza.**
2. **Clasificar los diferentes tipos de riesgos de negocios.**
3. **Identificar los pasos en el proceso de administración del riesgo y explicar la forma en la cual se puede utilizar la administración del riesgo en las pequeñas empresas.**
4. **Explicar los principios básicos que se utilizan en la evaluación de un programa de seguros.**
5. **Identificar los tipos más comunes de cobertura de seguros para las empresas.**

Al vivir en un mundo incierto es de vital importancia la forma en que percibimos el riesgo en casi todas las dimensiones de la vida. Al tomar cualquier decisión de negocios, ciertamente es necesario considerar el riesgo. Como escribiera Solón, el gran poeta y estadista griego del siglo VI:

> *Hay un riesgo en todo lo que se hace, y nadie sabe dónde aterrizará cuando alguien está iniciando su empresa. Un hombre que trata de actuar con efectividad pero no prevé algo cae en una ruina grande y siniestra, pero otro hombre, que actúa sin efectividad, tiene la buena suerte que le da un dios, y escapa de su insensatez.*[1]

Aunque Solón le daba a Zeus más crédito del que nosotros le daríamos por los resultados de alguna iniciativa, su percepción nos recuerda que las cosas en este mundo no han cambiado mucho, incluida la necesidad de reconocer y compensar el riesgo en la mejor forma posible.

El riesgo significa diferentes cosas para distintas personas. Para un estudiante, el riesgo podría estar representado por la posibilidad de reprobar un examen. Para un minero, por la posibilidad de una explosión en la mina. Para una persona retirada, el riesgo podría significar la posibilidad de no poder vivir de manera cómoda con su limitado ingreso. Por supuesto, para un emprendedor el riesgo asume la forma de la posibilidad de que fracase en una nueva iniciativa de negocios.

Como dijo Benjamín Franklin en una ocasión, "en esta vida no hay nada seguro, excepto la muerte y los impuestos". Los emprendedores podrían ampliar este adagio para incluir los riesgos de las pequeñas empresas. En el capítulo 1 se señaló la propensión de los emprendedores a asumir riesgos moderados, y su deseo de ejercer cierto control sobre las situaciones riesgosas a las que se enfrentan, tratando de minimizar los riesgos de negocios tanto como les sea posible. Este capítulo compendia la forma en la cual se puede lograr eso. Nuestro estudio de este importante tema comienza con una definición del riesgo.

¿Qué es el riesgo?

1 Definir el riesgo y explicar su naturaleza.

Riesgo
Posibilidad de sufrir un daño o una pérdida.

Riesgo de mercado
Incertidumbre relacionada con una decisión de inversión.

Riesgo puro
Incertidumbre relacionada con una situación en que sólo puede haber pérdida o no pérdida.

Dicho de forma sencilla, el **riesgo** es "la posibilidad de sufrir un daño o una pérdida".[2] Aplicado a una empresa, el riesgo se traduce en la posibilidad de pérdidas relacionadas con los activos y el potencial de utilidades de la empresa. En este caso, el término *activos* no sólo incluye el inventario y el equipo, sino también factores tales como los empleados y la reputación de la empresa.

Los riesgos en los negocios se pueden clasificar en dos amplias categorías: el riesgo de mercado y el riesgo puro. El **riesgo de mercado** es la incertidumbre relacionada con una decisión de inversión. Un empresario que invierte en un negocio nuevo espera obtener utilidades, pero comprende que el resultado final puede ser una pérdida. Sólo después de identificar la oportunidad de inversión, desarrollar estrategias y comprometer sus recursos podrá averiguar si el resultado final son pérdidas o utilidades.

El término **riesgo puro** describe una situación en la que el resultado final sólo puede ser pérdida o ninguna pérdida, no existe un potencial de utilidades. Por ejemplo, poseer una propiedad genera la posibilidad de una pérdida por incendio o por un clima severo, en cuyo caso los únicos resultados posibles son pérdida o ninguna pérdida. Como regla general, el único riesgo puro asegurable es el riesgo puro. Es decir, el seguro no tiene la finalidad de proteger a los inversionistas de los riesgos de mercado, en donde existen posibilidades tanto de obtener utilidades como de tener pérdidas.

Clasificación de los riesgos de negocios

2 Clasificar los diferentes tipos de riesgos de negocios.

Los riesgos puros a los que se enfrenta cualquier empresa se pueden asignar a las siguientes categorías: riesgos de la propiedad, riesgos de responsabilidad y riesgos personales. Analizaremos estos riesgos relacionados con los aspectos físicos, legales y humanos de una empresa.

Riesgos de la propiedad

Propiedad real
Terrenos y cualquier cosa físicamente unida al terreno, como edificios.

En el curso del establecimiento de una empresa, una persona adquiere una propiedad que será necesaria para proporcionar los bienes y servicios de la misma. Si esa propiedad se daña o se destruye, la empresa sufre una pérdida. Además, la pérdida temporal de la utilización de la propiedad se puede sumar al impacto financiero negativo sobre la empresa. Varias características de la propiedad de la empresa y de los riesgos asociados con ella merecen nuestra atención.

Hay dos tipos generales de propiedad, la propiedad real y la propiedad personal. La **propiedad real** o inmobiliaria consiste en el terreno y cualquier cosa físicamente unida al mismo, como

Vivir el sueño — Desafíos empresariales



Los frutos del éxito

"El primero en llegar a la playa es el que por lo común recibe el disparo", dice Jeremy Black, uno de dos hermanos emprendedores que introdujeron una baya brasileña rica en nutrientes llamada acai al mercado de Estados Unidos. Con $100,000 de amigos y miembros de la familia, Jeremy y su hermano Ryan establecieron una infraestructura en Brasil para cosechar la acai. Después, con la ayuda inicial de la franquicia Juice It Up!, empezaron a vender una golosina bajo la marca registrada de Sambazon.

Pero los hermanos tropezaron con un riesgo inherente en una empresa exitosa. Otras empresas se querían aprovechar de su éxito. Coca-Cola y Pepsi-Cola le añadieron la fruta a sus líneas de productos. En ocasiones, los productos acai de Sambazon están almacenados en el refrigerador de los jugos de acai Odwalla de Coca-Cola. Para asegurarse de que eso no suceda, los hermanos han tenido que absorber los costos asociados con el envío de más ventas de Sambazon a los asociados en las tiendas.

A pesar de eso, la empresa ha crecido hasta contar con 100 empleados. Para el ejercicio fiscal que terminó en enero de 2007, los productos acai de Sambazon dieron razón de 10 por ciento de todas las ventas de frutas congeladas en Estados Unidos en los canales de alimentos naturales.

Fuente: Gwendolyn Bounds, "The Perils of Being First", *Wall Street Journal*, 19 de marzo de 2007, pp. R1, R4.

http://www.sambazon.com

edificios. Algunos propietarios de empresas adquieren el terreno y los edificios, mientras que otros eligen la opción de arrendar la propiedad real necesaria. Sin embargo, es importante observar que algunos arrendamientos hacen responsable al arrendatario de cualquier daño o pérdida de las premisas arrendadas. La **propiedad personal** se puede definir simplemente como cualquier propiedad distinta de la propiedad real. La propiedad personal incluye maquinaria, equipo (como computadoras), mobiliario, accesorios, acciones y vehículos. Mientras que la propiedad real es fija, la propiedad personal se puede mover de un lugar a otro. Entre los riesgos para la propiedad personal de la pequeña empresa están las amenazas a la seguridad de sus computadoras planteadas, por ejemplo, por hackers y spyware (vea la figura 21-1).

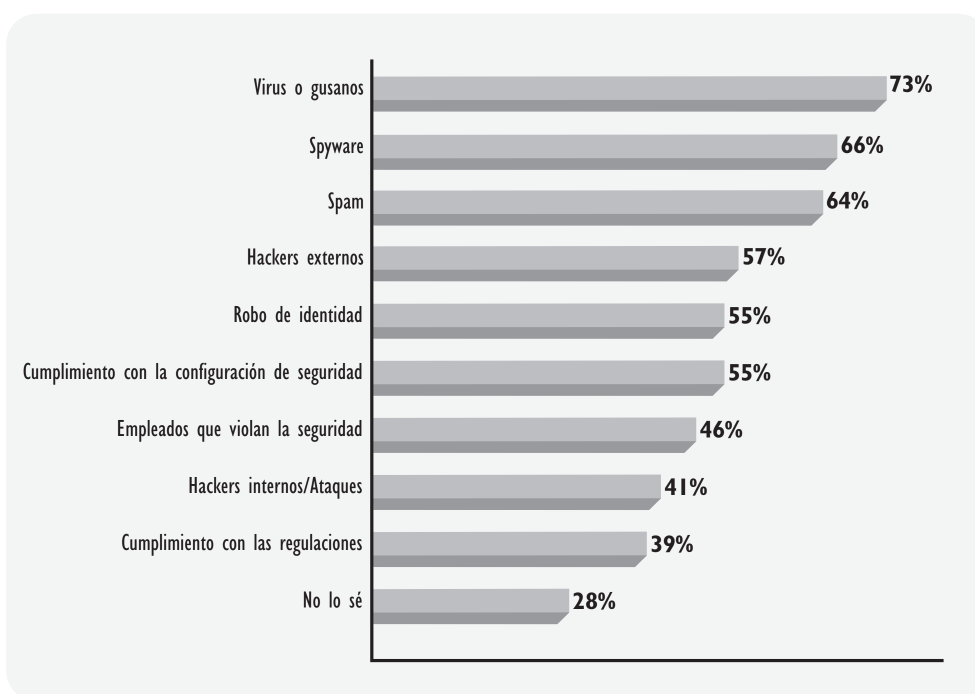
Propiedad personal
Cualquier propiedad distinta de la propiedad real, incluye maquinaria, equipo, mobiliario, accesorios, acciones y vehículos.

La propiedad se puede valuar en varias formas. El **valor de reemplazo de la propiedad** es el costo de reemplazar o recrear la propiedad a los precios actuales. Por ejemplo, un edificio que se construyó hace 10 años a un costo de $200,000 puede tener un valor de reemplazo actual de $250,000, debido a los costos crecientes de los materiales y la mano de obra. El **valor real en efectivo (ACV)** de una propiedad puede ser muy diferente de su valor de reemplazo; este término de seguros se refiere al valor depreciado de una propiedad. Suponiendo un índice de depreciación de tres por ciento anual para el edificio construido hace 10 años, encontraríamos que el edificio tiene un valor real en efectivo estimado de $175,000 [es decir, $250,000 – (0.03 × 10 × $250,000)]. Según la práctica común, el seguro de propiedad comercial por lo común valúa toda la pérdida de la propiedad al valor en efectivo actual de la propiedad dañada o perdida. También toma en cuenta dos características principales, los peligros (la causa) y las pérdidas (el efecto).

Valor de reemplazo de la propiedad
Costo de reemplazar o recrear la propiedad a los precios actuales.

Valor real en efectivo (ACV)
Término de seguros que se refiere al valor depreciado de una propiedad.

Figura 21-1 *Amenazas a la seguridad de las computadoras*



Fuente: Forrester Survey en "What We´re Worrying About", *Inc.*, tomo 29, número 3 (marzo de 2007), p. 36.

Peligro
Causa de pérdida, ya sea debido a acontecimientos naturales o mediante los actos de las personas.

PELIGROS Un **peligro** se define como una causa de pérdida. Algunos peligros son acontecimientos que ocurren naturalmente, como ventarrones, inundaciones, terremotos y rayos. La ubicación de la propiedad puede incrementar la probabilidad de una pérdida debido a ciertos peligros, por ejemplo, las propiedades costeras son más susceptibles a los daños causados por el viento y las inundaciones y las propiedades cerca de las líneas de fallas son más propensas a los daños causados por los terremotos.

Sin embargo, no todos los peligros son acontecimientos naturales; algunos están relacionados con las acciones de las personas. Algunos peligros, como el robo y la deshonestidad de los empleados, implican actos criminales cometidos por la persona en contra de los propietarios de empresas. El rápido crecimiento del comercio electrónico ha sido conducente a nuevas formas de deshonestidad, como piratería, negación del acceso y una utilización inapropiada de información confidencial.

Pérdida directa
Pérdida en la cual el daño físico a la propiedad reduce su valor para su propietario.

Pérdida indirecta
Pérdida originada por la capacidad de continuar con las operaciones normales debido a una pérdida directa de la propiedad.

PÉRDIDAS Por lo común, cuando usted piensa en una pérdida de su propiedad, contempla una **pérdida directa**, en la cual el daño físico a la propiedad reduce su valor para el dueño de la misma. La pérdida directa de la propiedad como resultado de vendavales, incendios o explosiones es obvia para todos y tiene el potencial de obstaculizar significativamente el desempeño de cualquier empresa.

Un tipo menos obvio de pérdida de la propiedad es una **pérdida indirecta**, que se origina de la incapacidad de continuar con las operaciones normales debido a una pérdida directa. Por ejemplo, si un camión de reparto resulta dañado en un accidente, la pérdida resultante de su utilización puede perjudicar la capacidad de una empresa para hacerles llegar sus productos a los clientes. El componente de pérdida indirecta de este acontecimiento puede causar una reducción en el ingreso o un incremento en el gasto (debido a que es necesario subcontratar la función del reparto) y cualquiera de ambos tendrá un impacto adverso sobre el ingreso de la empresa.

Debe señalarse que el ingreso de la empresa también se puede reducir debido a acontecimientos o condiciones que no están relacionados con las pérdidas directas. Por ejemplo, una huelga de los empleados de UPS hace algunos años generó serios problemas de logística a muchos de sus clientes, que no podían recibir los productos de los proveedores o entregarles productos a los clientes. El impacto financiero de esa clase de acción laboral puede ser tan real para una empresa como el daño físico a la propiedad, pero la protección de seguros disponible

para las pérdidas indirectas sólo aplica cuando un daño directo provoca la pérdida de la utilización. Más adelante en este capítulo se abundará en ese tema.

Riesgos de responsabilidad

Un riesgo creciente hoy día es la responsabilidad legal que se puede originar de varias actividades de negocios. Una sociedad crea las leyes para que regulen las interacciones entre sus miembros. Los derechos y libertades individuales están protegidos por esas leyes. Si una empresa o cualquiera de sus agentes violan esos derechos protegidos, se puede responsabilizar a la empresa por cualquier pérdida o daño resultantes para la parte afectada. La responsabilidad legal se puede originar de una responsabilidad establecida por la ley, una responsabilidad contractual o una responsabilidad por actos ilícitos.

RESPONSABILIDAD ESTATUTARIA Algunas leyes imponen obligaciones estatutarias a una empresa. Por ejemplo, cada estado ha promulgado una **legislación para la compensación de los trabajadores**, que le crea una responsabilidad absoluta al empleador para proporcionar ciertos beneficios a los empleados cuando resultan lesionados en un acontecimiento relacionado con el trabajo. Esto significa que la culpa no es un problema; un empleador es responsable de las lesiones relacionadas con el trabajo sin importar de quién fue la culpa. Aun cuando los beneficios difieren ligeramente de un estado a otro, la mayoría de los estatutos de compensación de los trabajadores requiere que los empleadores les proporcionen los siguientes beneficios a los empleados lesionados en el trabajo: cobertura de gastos médicos, compensación por salarios perdidos, pago de gastos de rehabilitación y beneficios por fallecimiento para las familias de los empleados.

Legislación para la compensación de los trabajadores
Las leyes que obligan al empleador a pagarles a los empleados por lesiones o enfermedades relacionados con el empleo, sin importar de quién es la culpa.

Esta responsabilidad estatutaria es potencialmente significativa para cualquier empresa. Los ataques al World Trade Center proporcionaron un desolador ejemplo de la magnitud de esta responsabilidad, en especial para las empresas cuyos empleados trabajaban en un área concentrada. Marsh, Inc., el principal corredor de seguros del mundo, perdió a más de 300 empleados en el desastre del 11 de septiembre, creando una enorme obligación financiera de parte del empleador con las familias de las víctimas. La mayoría de las empresas se protege de este tipo de pérdida financiera por medio de la compra de seguros de compensación para los trabajadores. Algunos grandes empleadores eligen el autoaseguro (es decir, reservan una parte de sus utilidades para compensar cualesquiera pérdidas futuras), pero la mayoría compra una protección de seguros extra para protegerse contra acontecimientos catastróficos como la tragedia del 11 de septiembre.

RESPONSABILIDAD CONTRACTUAL Las empresas a menudo celebran contratos con otras partes. Esos contratos podrían implicar un arrendamiento de las premisas, un contrato de venta con un cliente, o un convenio con una firma de outsourcing. Nadie disfruta leyendo las páginas de los documentos legales, pero es importante examinar con cuidado todos los contratos, con el fin de determinar los riesgos asumidos. Por ejemplo, algunos contratos de arrendamiento hacen responsable al arrendatario por cualquier pérdida o daño a las premisas arrendadas. Esto por lo común requiere que el arrendatario compre alguna forma de seguro de la propiedad o de cobertura de la responsabilidad del arrendatario.

Los agentes y corredores de seguros pueden ser útiles en la evaluación del riesgo presentado por los convenios contractuales. Asegúrese de incluir todos los contratos en el proceso de evaluación inicial del riesgo.

RESPONSABILIDAD POR DAÑOS Las faltas civiles incluyen las violaciones a los contratos y los daños. Los **daños** son actos ilícitos u omisiones por los cuales una parte lesionada puede emprender una acción legal contra quien los cometió, por daños monetarios. Las acciones por daños por lo común incluyen un argumento de negligencia, pero deben estar presentes cuatro elementos para que se encuentre culpable a alguien de un acto negligente.

Daños
Actos ilícitos u omisiones por los cuales una parte lesionada puede emprender una acción legal contra quien los cometió, por daños monetarios.

En primer lugar, debe existir una obligación legal entre las partes. Por ejemplo, el propietario de un restaurante tiene una obligación legal de proporcionarles a sus clientes alimentos y bebidas apropiados para su consumo. De la misma manera, un empleado que hace una entrega para su empleador tiene la obligación de operar un vehículo de forma segura en la vía pública.

El segundo elemento de negligencia es la falla en proporcionar el estándar de cuidado apropiado. El estándar de cuidado que normalmente se utiliza es el **estándar razonable (persona prudente)**, basado en lo que una persona razonable o prudente habría hecho en circunstancias similares. Sin embargo, ese estándar de cuidado se puede elevar si participa un "profesional". En las acciones de responsabilidad profesional, el estándar de cuidado está determinado por el estándar establecido de la profesión. Por ejemplo, una acción negligente contra un contador público certificado utilizaría como un punto de referencia los estándares de la profesión contable. A menudo se recurre a testigos expertos para ayudar a establecer el estándar y determinar qué es lo que pueden esperar razonablemente los clientes.

Estándar razonable (persona prudente)
Estándar de cuidado típico, basado en lo que habría hecho una persona razonable o prudente en circunstancias similares.

Daños compensatorios
Daños económicos o no económicos cuyo propósito es indemnizar al demandante, compensándolo por cualesquiera lesiones o daños originados por la acción negligente.

Daños económicos
Daños compensatorios que se relacionan con una pérdida económica, como gastos médicos, pérdida del ingreso, o el costo del reemplazo o la restauración de la propiedad.

Daños no económicos
Daños compensatorios por pérdidas como dolor y sufrimiento, angustia mental y pérdida de las capacidades físicas.

Daños punibles
Forma de castigo que va más allá de los daños compensatorios, cuyo propósito es castigar a quienes cometieron una negligencia flagrante o insensible en lo concerniente a los intereses de otros y tener un efecto disuasivo.

Causa próxima
En el área de la responsabilidad por actos ilícitos, un acto negligente con un vínculo causal a los daños sufridos.

El tercer elemento en el establecimiento de un acto de negligencia es la presencia de lesiones o daños. La negligencia puede existir, pero si el demandante no ha sufrido lesiones ni daños, no existe una responsabilidad por actos ilícitos. En una acción por daños se pueden dictaminar dos tipos de ellos: daños compensatorios y daños punitivos.

El propósito de los **daños compensatorios** es indemnizar al demandante, es decir, compensarlo por lesiones o daños originados por la acción negligente. Los daños compensatorios pueden ser de naturaleza económica o no económica. Los **daños económicos** se relacionan con una pérdida económica, como gastos médicos, pérdida del ingreso, o el costo del reemplazo o restauración de la propiedad. Los daños no económicos cubren pérdidas tales como dolor y sufrimiento, angustia mental y pérdida de las capacidades físicas. En comparación con los daños económicos es difícil expresar los **daños no económicos** en términos financieros. A los tribunales civiles por lo común les resulta difícil fallar en esos casos y muchas de las resoluciones significativas actuales incluyen una gran cantidad de daños no económicos.

Los **daños punibles** son una forma de castigo que va más allá de los daños compensatorios y tienen un propósito doble. En primer lugar, castigan a quienes los cometieron en los casos en que hay una negligencia flagrante o una negligencia insensible en lo concerniente a los intereses de otros. En segundo, los daños punitivos tienen el propósito de tener un efecto disuasivo, enviándole un mensaje a la sociedad de que ese comportamiento no se tolerará.

El elemento final en una demanda exitosa por responsabilidad de actos ilícitos es la demostración de que el acto negligente es la **causa próxima** de la pérdida, es decir, probando que la negligencia causó realmente los daños sufridos. Puede haber negligencia y es posible que haya daños, pero si no es posible establecer un vínculo entre los dos, no hay una responsabilidad por daños.

La responsabilidad por actos ilícitos se puede originar en varias actividades de negocios. Algunas de las fuentes más importantes de responsabilidad por actos ilícitos son las siguientes.

- *Responsabilidad de las instalaciones*. Las personas pueden sufrir lesiones mientras se encuentran en las instalaciones de la empresa. Los minoristas tienen una considerable exposición a la responsabilidad de las premisas, debido a que hay muchos clientes que entran a las tiendas para comprar bienes. Sin embargo, algunas otras empresas tienen muy poca exposición a dicha responsabilidad. Una firma de consultoría o una de diseño web por lo común no tienen clientes que visiten sus instalaciones; por consiguiente, su exposición a dicha responsabilidad de las premisas sería mínima.
- *Responsabilidad profesional*. Cualquier empresa que proporciona servicios profesionales al público está potencialmente sujeta a demandas por responsabilidad profesional. El reconocimiento de esta exposición es importante, debido a que es necesario un seguro de responsabilidad separado con el fin de proteger de forma apropiada a una empresa contra demandas de responsabilidad profesional.
- *Responsabilidad del empleado*. Como se mencionó antes, los empleadores tienen una obligación estatutaria de pagar ciertos beneficios a los empleados lesionados en el curso de su empleo. La negligencia por parte del empleador no es un problema; esto es una obligación estatutaria del empleador con sus empleados.
- *Responsabilidad vehicular*. Si una empresa utiliza vehículos para varios propósitos, la empresa tiene una exposición a la responsabilidad vehicular. Incluso una empresa que no es propietaria de vehículos ni los renta, tiene una responsabilidad potencial si los empleados utilizan sus vehículos personales para propósitos de negocios.
- *Responsabilidad derivada del producto*. Los productos o servicios proporcionados por una empresa pueden ser una fuente de responsabilidad legal. Cualquier instrucción o consejo proporcionado por la empresa en lo que concierne a la utilización de sus productos también se puede convertir en una fuente de responsabilidad. Por ejemplo, si un minorista ensambla un producto para un cliente, cualquier error cometido en el proceso de ensamble podría resultar en una demanda por daños contra el vendedor.
- *Responsabilidad de directores y funcionarios*. Hoy día, una creciente preocupación entre las empresas es la amenaza de demandas contra los directores y funcionarios de una empresa. La exposición es mayor para las empresas de propiedad pública, pero también existe para las empresas privadas y las organizaciones sin fines de lucro. Por ejemplo, el propietario de una empresa que acepta una membresía en el consejo de administración de la YMCA o de otra organización sin fines de lucro, posiblemente podría ser objeto de una demanda de alguien que tiene una reclamación en contra de esa organización.

Riesgos del personal

Los **riesgos del personal** son los riesgos que afectan directamente a los empleados en lo individual, pero que también pueden tener un impacto directo sobre la empresa. Los riesgos principales en esta categoría incluyen fallecimiento prematuro, mala salud y un ingreso insuficiente por retiro.

Riesgos del personal
Riesgos que afectan directamente a los empleados en lo individual, pero que también pueden tener un impacto directo en la empresa.

MUERTE PREMATURA El riesgo asociado con el fallecimiento no es si ocurre sino cuándo. Todos esperamos morir; sin embargo, existe un riesgo de que podamos morir a una edad temprana. Este riesgo plantea un problema financiero potencial, tanto para la familia de la persona, como para su empleador. Los individuos abordan este riesgo llevando un estilo de vida saludable y comprando un seguro de vida para proteger a los miembros de la familia que dependen de su ingreso.

Los empleadores pueden ser objeto de un impacto adverso debido al fallecimiento intempestivo de un empleado si no es posible reemplazar fácilmente a ese empleado. ¿Y qué sucede si fallece un socio, o el propietario de la empresa? Normalmente, un acontecimiento así provoca una adquisición de los intereses del propietario fallecido. El seguro de vida se utiliza a menudo para fondear esas cláusulas de adquisición.

MALA SALUD Una ocurrencia más probable que el fallecimiento de un empleado es la mala salud. La severidad de la mala salud varía, desde un trastorno leve hasta una enfermedad incapacitante más seria. Y lo mismo que en el caso de la muerte prematura, las consecuencias de este acontecimiento pueden afectar a un empleador, así como a los miembros de la familia.

Las consecuencias financieras de la mala salud tienen dos dimensiones. En primer lugar están los gastos médicos, que pueden variar desde el costo de una visita al médico hasta gastos adversos relacionados con cirugías y hospitalizaciones. En segundo están las consecuencias de la incapacidad para trabajar. La incapacidad a menudo es una condición temporal, pero puede ser prolongada o incluso permanente. La incapacidad permanente de un trabajador puede tener el mismo impacto financiero sobre su familia como su fallecimiento.

Los empleadores a menudo proporcionan alguna forma de seguro médico como un beneficio del empleo. En algunos casos, el costo de este seguro se comparte entre el empleador y el empleado; sin embargo, en la mayoría de los casos el empleador absorbe el costo. Además de los costos del seguro médico, el hecho de que el empleador prescinda de los servicios del empleado durante algún periodo se puede sumar al impacto financiero adverso sobre la empresa.

INGRESO INSUFICIENTE POR RETIRO La última categoría de riesgo personal implica la posibilidad de sobrevivir a la propia riqueza. La meta al abordar este riesgo es diferir el ingreso y acumular una riqueza suficiente para proporcionar un nivel de ingreso satisfactorio durante los años en que no se puede trabajar.

Hay tres fuentes principales del ingreso por retiro: seguridad social, programas de retiro fondeados por el empleador y ahorros personales. La seguridad social proporciona un beneficio de ingreso por retiro, aun cuando para la mayoría de los retirados ese beneficio no es suficiente para satisfacer el consumo esperado durante el retiro. Para complementar ese ingreso, la mayoría de los trabajadores tiene un programa de retiro asociado con su empleo. En el pasado, esos programas estaban fondeados principalmente por los empleadores, como una forma de compensación diferida. Aun cuando los planes de retiro fondeados por el empleador todavía existen, hoy es más común encontrar planes de retiro fondeados por el empleado. Por lo común, esos planes están fondeados parcialmente por los empleadores, como un incentivo para que participen los empleados. Por último, los ahorros individuales se pueden utilizar para acumular riqueza para el retiro. Todas estas fuentes se deben considerar cuidadosamente en el proceso de planeación del ingreso por retiro.

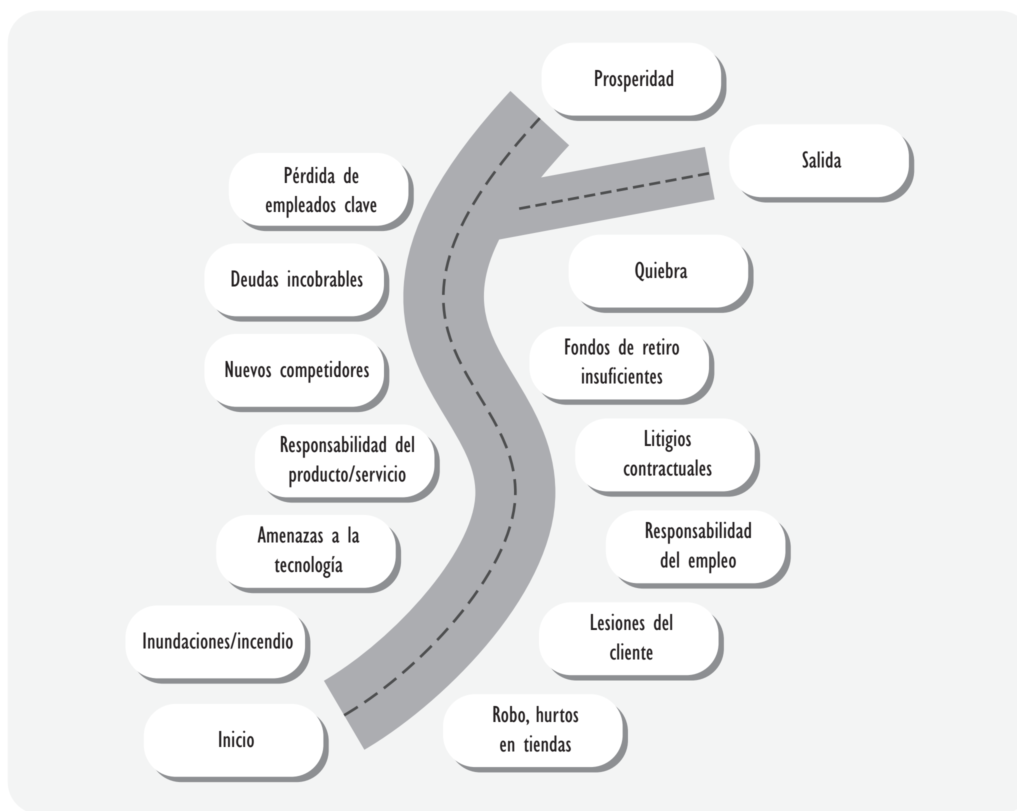
3 Identificar los pasos en el proceso de administración del riesgo y explicar la forma en la cual se puede utilizar la administración del riesgo en las pequeñas empresas.

Administración del riesgo

La administración del riesgo consiste en todos los esfuerzos para preservar los activos y la capacidad de una empresa para generar dinero. Puesto que la administración del riesgo surgió de la administración de seguros, a menudo los dos términos se utilizan de forma indistinta. Sin embargo, la administración del riesgo tiene un significado mucho más amplio, ya que abarca tanto riesgos asegurables como no asegurables, e incluye enfoques que no son de seguros para reducir todo tipo de riesgos. La administración del riesgo va más allá de sólo tratar de conseguir la mayor seguridad posible por cada unidad monetaria que se gasta; se ocupa de encontrar la mejor manera posible de reducir el costo de manejar el riesgo. Los seguros son sólo uno de los diversos enfoques existentes para minimizar los riesgos puros a los que seguramente se enfrentará una empresa.

Administración del riesgo
Formas de enfrentarse al riesgo que están diseñadas para preservar los activos y la capacidad de una empresa de generar dinero.

Figura 21-2 *Riesgos en el camino al éxito*



El proceso de la administración del riesgo

Para desarrollar e implementar un programa de administración del riesgo se requieren cinco pasos.

Paso 1. Identificar y comprender los riesgos. Es esencial que el propietario de una empresa esté consciente de los riesgos a los que se enfrenta la empresa en su camino al éxito. Para reducir la posibilidad de pasar por alto riesgos importantes, una empresa debe adoptar un enfoque sistemático para identificar los riesgos. Algunos métodos de identificación útiles incluyen listas de verificación (checklists) de las pólizas de seguros, cuestionarios, análisis de estados financieros y un análisis cuidadoso de las operaciones de la empresa, los clientes y las instalaciones. La figura 21-2 muestra sólo algunos de los riesgos a los que se puede enfrentar una pequeña empresa.

Paso 2. Evaluar los riesgos. Una vez que se han identificado los diversos riesgos se deben evaluar en términos del volumen potencial de cada pérdida y de la probabilidad de que ocurra. Como mínimo, los riesgos se deben clasificar en tres grupos: críticos (las pérdidas que podrían resultar en una quiebra), extremadamente importantes (las pérdidas que requerirían una inversión de capital adicional para continuar las operaciones) y moderadamente importantes (las pérdidas que se pueden cubrir con los ingresos actuales o con los activos existentes).

Paso 3. Seleccionar métodos para administrar el riesgo. Los dos enfoques que se utilizan para abordar el riesgo son el control del riesgo y el financiamiento del riesgo, de los que se hablará más adelante en este capítulo.

Paso 4. Implementar la decisión. Una vez que se ha tomado la decisión de utilizar una técnica o técnicas particulares para administrar los riesgos de una empresa, la decisión debe ir seguida de la acción, como la compra de seguros y la reserva de fondos dedicados a cualquier riesgo que no se haya podido eliminar. El hecho de no actuar, o incluso un simple retraso en hacerlo, podrían ser fatales.

Paso 5: Evaluar y revisar. La evaluación y revisión de la administración del riesgo elegida son esenciales, debido a que las condiciones cambian, surgen nuevos riesgos y los antiguos desaparecen. Además, la revisión de decisiones anteriores de utilizar métodos específicos pueden identificar los errores cometidos antes.

La administración del riesgo y la pequeña empresa

No importa cuál sea la naturaleza de la empresa, la administración del riesgo es un problema serio para las pequeñas empresas, así como para las grandes corporaciones. Con demasiada frecuencia, las pequeñas empresas prestan una atención insuficiente al análisis del riesgo potencial. "Las pequeñas empresas a menudo le dedican más tiempo a la planeación de los días de campo de su empresa que a un acontecimiento que las podría retirar del negocio," dice Catherine Heaviside, socia de Epoch 5, una firma de relaciones públicas con sede en Huntington, Nueva York, que se especializa en la comunicación de crisis.[3] Para evitar que salgan del negocio debido a un desarrollo inesperado, el propietario de una pequeña empresa debe asumir un papel activo en la administración de los riesgos de su empresa.

La administración del riesgo en una pequeña empresa difiere de la de una empresa grande en varias formas. En primer lugar, las aseguradoras no siempre están ansiosas por asegurar a las pequeñas empresas, e incluso las pueden rechazar en algunos casos. Además, en una empresa grande, las responsabilidades de la administración del riesgo con frecuencia se asignan a un gerente de personal especializado. Es más difícil que una pequeña empresa se enfrente a la administración del riesgo, debido a que su gerente de riesgo por lo común es el propietario, que desempeña varios cargos. Además, la administración del riesgo no es algo que requiera una atención inmediata, hasta que sucede algo. El propietario prudente de una pequeña empresa se tomará el tiempo para identificar los diferentes tipos de riesgo a los que se enfrenta la empresa y encontrar formas de resolverlos, ya sea mediante el control del riesgo o del financiamiento del riesgo.

CONTROL DEL RIESGO El **control del riesgo** implica minimizar las pérdidas por medio de su prevención, evitación y/o reducción. La **prevención de pérdidas**, como su nombre lo indica, se enfoca en impedir que ocurran pérdidas. Por ejemplo, si una empresa de ventas por correo se da cuenta de que los artículos que envía resultan dañados en el proceso de entrega, puede cambiar a un servicio de mensajería más confiable y seguro, eliminando así el daño a la propiedad y la insatisfacción del cliente. La **evitación de pérdidas** se logra cuando se toma la decisión de no participar en una actividad riesgosa. Por ejemplo, el riesgo de perder registros de computadora fundamentales para la empresa se puede evitar almacenando archivos de respaldo en una ubicación física diferente. (Guardar los discos de respaldo en el cajón del escritorio en la misma oficina en que se halla la computadora no servirá de nada si el escritorio se daña a causa del agua o de un incendio.) La **reducción de pérdidas** aborda la frecuencia, la severidad o la incertidumbre potenciales de las pérdidas, disminuyendo así el impacto de la pérdida sobre la empresa. La planeación de la crisis es una forma de reducción de pérdidas que proporciona un esquema que se debe seguir en caso de una pérdida catastrófica. La instalación de sistemas automáticos de rociado en un edificio es otro buen ejemplo de una estrategia de reducción de pérdidas. Si ocurre un incendio en un edificio que cuenta con un sistema automático de rociadores, éstos se activarán, lo que minimizará la cantidad de daños por incendio en el edificio.

FINANCIAMIENTO DEL RIESGO El **financiamiento del riesgo** se enfoca en contar con fondos disponibles para cubrir las pérdidas que el control del riesgo no puede eliminar; implica la transferencia o la retención del riesgo. La **transferencia del riesgo** se logra en gran parte contratando seguros, pero se puede lograr el mismo resultado realizando acuerdos contractuales que transfieren el riesgo a otros. Por ejemplo, los acuerdos contractuales pueden incluir la subcontratación de una actividad o la adquisición de una garantía de fidelidad y honestidad para protegerse contra fraudes de los empleados. La **retención del riesgo** implica el financiamiento de pérdidas mediante la utilidad de operación o las utilidades retenidas. Una forma común de retención del riesgo es el **autoaseguro**, en que parte de las utilidades de la empresa se separan para que amortigüen posibles pérdidas futuras. El autoaseguro puede adoptar una forma general o específica. En su forma general, parte de las utilidades de la empresa se destina a un fondo de contingencia contra posibles pérdidas futuras, sin importar la fuente de donde procedan. En su forma específica, el programa de autoaseguro les asigna fondos a categorías individuales de pérdidas, como propiedad, cuidado de la salud o compensación de los trabajadores. Algunas empresas han comenzado a apoyarse mucho en el autoaseguro, en particular en el área de cobertura médica para los empleados. Durante varios años el costo del seguro de salud se ha incrementado anualmente de 10 a 15 por ciento, y en algunos casos mucho más. Por ejemplo, en 2002 Flat Rock Furniture, una empresa

Control del riesgo
Minimizar las pérdidas potenciales mediante la prevención, evitación o reducción del riesgo.

Prevención de pérdidas
Impedir que ocurran pérdidas.

Evitación de pérdidas
Evitar una pérdida decidiendo no participar en actividades riesgosas.

Reducción de pérdidas
Reducción de la frecuencia, la severidad o lo impredecible de las pérdidas.

Financiamiento del riesgo
Contar con fondos disponibles para cubrir pérdidas que el control del riesgo no pudo eliminar.

Transferencia del riesgo
Adquisición de seguros o realización de acuerdos contractuales con otros con el fin de transferir el riesgo.

Retención del riesgo
Financiamiento intencional de las pérdidas mediante la utilidad de operación o las utilidades retenidas.

Autoaseguro
Destinar parte de las utilidades de una empresa para amortiguar las posibles pérdidas futuras.

Vivir el sueño — Desafíos empresariales



© Matt Rourke/Associated Press

El riesgo de dominio eminente

El gobierno federal trata de proteger a las pequeñas empresas, pero en ocasiones es sólo otra fuente de riesgo. Un ejemplo es el fallo de la Corte Suprema en 2005, *Kelo v. City of New London*, que confirmó el derecho de los gobiernos locales de expropiar y apoderarse de propiedad privada para un desarrollo privado exterior.

Bob Blue, propietario de Bernard Luggage Company, un día recibió una carta de la agencia de desarrollo de su vecindario. Le informaban a Blue que su edificio, junto con otros 30, serían expropiados.

Blue sabía que un cambio de ubicación sería devastador para la empresa, debido a que de 30 a 40 por ciento de su ingreso proviene del tráfico peatonal. El edificio del que es propietario Blue y en donde se encuentra su empresa desde 1955, está ubicado en la elegante esquina de Hollywood y Vive en Hollywood, California. Los clientes tal vez no recuerden el nombre de Bernard Luggage Company, pero sí recuerdan su ubicación.

Blue presentó una demanda legal y también llevó su lucha a la vista del público, apareciendo en un noticiario local. Comenta que los propietarios de pequeñas empresas no deberían esperar a que ocurra un abuso, sino que deben proteger a su empresa antes de que se convierta en un blanco. La amenaza de dominio eminente es un riesgo real para algunas pequeñas empresas, aun cuando en Estados Unidos muchos estados han introducido recientemente una legislación que restringe el abuso de este derecho legal.

Fuentes: Karen J. Bannan, “Condemnation”, *MyBusiness*, junio-julio de 2006, pp. 31-34; y “Bernard Luggage Co. User Reviews”, http://losangeles.citysearch.com/review/54595. con acceso el 19 de marzo de 2007.

de manufactura ubicada en Waldon, Indiana, pagó primas de seguros médicos por $326,000 para proteger a sus 80 empleados. Van McQueen, el propietario de la empresa, se llevó una desagradable sorpresa cuando la compañia de seguros incrementó las primas para 2003 a $480,000, ¡un incremento de 47 por ciento en un solo año! McQueen decidió autofinanciar las prestaciones médicas para los empleados, y se ahorró $325,000 de lo que la empresa le habría tenido que pagar a la aseguradora.[4]

Sin embargo, se debe entender que el autoaseguro no es apropiado para todas las pequeñas empresas. Una regla empírica es que una empresa debe tener un valor neto por lo menos de $250,000 y un mínimo de 25 empleados o más para que se pueda autofinanciar. Además, muy pocas empresas pueden practicar un autoaseguro ilimitado, en especial cuando se trata de demandas por responsabilidad. A menos que una pequeña empresa tenga seguros que cubran pérdidas por arriba de cierto nivel, cualquier pérdida de mayor dimensión podría retirarla del negocio. Por último, es necesario aprobar y supervisar los planes de autoaseguro para proteger los intereses de aquellos a quienes se está cubriendo.

Al elegir el método adecuado para administrar el riesgo, el propietario de la pequeña empresa debe tomar en cuenta el volumen de cada pérdida potencial, la probabilidad de que ocurra y los recursos que estarían disponibles para cubrirla si llegara a ocurrir. En la figura 21-1 se muestran las técnicas adecuadas de administración del riesgo en caso de pérdidas potenciales con diferentes probabilidades de ocurrir (frecuencias baja y alta) y el monto de las pérdidas (severidades baja y alta).

Figura 21-3 *Herramientas para administrar el riesgo*

Monto de la pérdida	Probabilidad de pérdida: Frecuencia alta	Probabilidad de pérdida: Frecuencia baja
Severidad alta	• Prevención de pérdidas • Evitación de pérdidas • Reducción de pérdidas	• Autoaseguro • Convenios contractuales
Severidad baja	• Reducción de pérdidas • Retención del riesgo	• Retención del riesgo

Nota: Para encontrar una lista de las herramientas apropiadas para la administración del riesgo en relación con una pérdida potencial, vea el cuadro correspondiente a la severidad y frecuencia de la pérdida potencial.

Principios básicos de un sólido programa de seguros

4 Explicar los principios básicos que se utilizan en la evaluación de un programa de seguros.

¿Qué clase de riesgos pueden cubrir los seguros? ¿Qué tipos de cobertura se deben adquirir? ¿Cuánta cobertura es adecuada? Por desgracia, no hay respuestas bien definidas para estas preguntas. Un agente de seguros de buena reputación puede brindar valiosa ayuda a una pequeña empresa para la evaluación de riesgos y el diseño de planes de protección apropiados, pero un emprendedor debe aprender tanto como le sea posible respecto a los seguros disponibles. Se deben seguir tres principios básicos en la evaluación de un programa de seguros.

1. Identificar los riesgos de negocios que se van a asegurar.
2. Limitar la cobertura a las pérdidas potenciales mayores.
3. Relacionar los costos de la prima con la probabilidad de pérdida.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE NEGOCIOS ASEGURABLES Una pequeña empresa debe obtener primero las coberturas de riesgo requeridas por la ley o por sus contratos, como seguros de compensación del personal y seguros por responsabilidad vehicular. Después se debe llevar a cabo una cuidadosa investigación para identificar los riesgos menos obvios que los riesgos asegurables comunes que se mencionaron antes en el capítulo. Como parte del proceso de identificación de riesgos, los evaluadores competentes deben revisar la planta y el equipo de forma periódica con el fin de asegurarse de que se mantiene una cobertura de seguros adecuada.

LIMITACIÓN DE LA COBERTURA PARA PÉRDIDAS POTENCIALES MAYORES Una pequeña empresa debe determinar la magnitud de las pérdidas que podría sufrir sin incurrir en serias dificultades financieras. Si la empresa es fuerte desde el punto de vista financiero puede decidir que minimizará sus costos de seguros y cubrir sólo aquellas pérdidas que excedan una cantidad mínima especificada. Desde luego, es importante tener cuidado de no subestimar la severidad de las posibles pérdidas.

RELACIÓN DE LOS COSTOS DE LAS PRIMAS CON LA PROBABILIDAD DE PÉRDIDAS Puesto que las compañías de seguros deben cobrar primas suficientes para pagar las pérdidas reales de las partes aseguradas, el costo del seguro es proporcional a la probabilidad de que ocurra el hecho asegurado. Conforme aumenta la posibilidad de la pérdida, los costos de las primas aumentan tanto que una empresa puede llegar a la conclusión de que los seguros ya no valen su costo. Por consiguiente, los seguros son más aplicables y prácticos para las pérdidas *improbables,* es decir, las situaciones en que la probabilidad de que ocurra la pérdida es baja, pero el costo total de la pérdida sería alto.

Tipos comunes de seguros para las empresas

5 identificar los tipos más comunes de cobertura de seguros para las empresas.

La identificación de todas las formas de seguros para las empresas está fuera del alcance de este capítulo, pero se verán algunos tipos comunes: pólizas de propietario de la empresa, seguro de la persona clave y seguro por discapacidad.

Vivir el sueño Desafíos empresariales


© Kauppo Kikkas/Stockphoto Internacional, Inc.

Cómo asegurar el éxito de una pequeña empresa

Los incrementos anuales de dos dígitos en el costo del cuidado de la salud son una seria preocupación para los propietarios de pequeñas empresas. De los cerca de 46 millones de no asegurados en Estados Unidos, 27 millones son propietarios de pequeñas empresas o sus empleados o dependientes. El empresario Jim Henderson, de 43 años, cree que es necesario hacer algo para proporcionar un cuidado de la salud a un costo razonable para empleados de pequeñas empresas.

Henderson, propietario de Dynamic Sales Co., Inc, ubicada en St. Louis, una empresa de suministros para la construcción e industriales con ventas anuales de $1.5 millones, ha luchado durante 17 años por proporcionarles a sus siete empleados una cobertura de seguro. Recuerda cuando les podía ofrecer un plan de cobertura del 100 por ciento sin deducible, pero esos días ya pasaron. El año pasado Henderson se decidió por un deducible de $2,000 y sus empleados serían responsables de $1,000. "Es una solución, pero no es una con la que me sienta muy feliz", explica Henderson.

Fuente: Louise Larson, "Call a Doctor!", *Entrepreneur*, tomo 35, número 6 (junio de 2007), http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2007/june/17-8358.html. Con acceso el 27 de julio de 2007.

http://www.dynamicsalescoinc.com

PÓLIZAS DE PROPIETARIOS DE LA EMPRESA Algunas de estas pólizas de seguros son contratos genéricos que contienen numerosas opciones para ajustarse a las necesidades de cobertura de los compradores individuales de seguros. Se supone que estos tipos de pólizas podrían satisfacer las necesidades de una amplia variedad de compradores potenciales, desde pequeñas empresas comerciales hasta grandes y complejas organizaciones.

Un enfoque alterno al diseño de la póliza de seguros es crear una póliza apropiada para cierta clase de partes aseguradas. Por ejemplo, la póliza del propietario de una casa está diseñada para satisfacer las necesidades seguro de la propiedad y de responsabilidades de las personas que son propietarias de su residencia. Se ha adaptado una versión de este seguro para satisfacer las necesidades de personas que viven en casas o departamentos rentados.

La **póliza del propietario de una empresa (BOP)** es una versión comercial de la póliza del propietario de una casa, diseñada para cubrir las necesidades de seguros de la propiedad y de responsabilidades de los propietarios de pequeñas empresas. Los criterios de elegibilidad para una BOP son bastante amplios, ya que las únicas clases excluidas son las instalaciones de manufactura, las instituciones financieras y los talleres de reparación de automóviles. El propósito de una BOP es que sea un contrato amplio que necesite pocas mejoras. A continuación se ofrece una breve descripción de la cobertura que ofrece una BOP:

Póliza del propietario de una empresa (BOP) Versión comercial de una póliza para propietarios de casas, diseñada para cubrir las necesidades de seguros de propiedad y de responsabilidades de los propietarios de pequeñas empresas.

Propiedad cubierta Una BOP se puede utilizar para cubrir tanto propiedades inmuebles como propiedad personal. En el caso de empresas que son propietarias de edificios u otras estructuras, o que se requiere les exija que se hagan responsables de daños a inmuebles que no sean de su propiedad, es posible proporcionar una cobertura de propiedad inmueble. Las empresas que

no tienen una responsabilidad de daños a propiedades inmuebles pueden optar por asegurar sólo la propiedad personal, incluyendo muebles y accesorios, inventarios y suministros.

Peligros cubiertos Las compañías de seguros utilizan dos enfoques para definir los peligros cubiertos por los seguros a la propiedad. Con el **enfoque de peligros nombrados** se identifican los peligros específicos cubiertos. Cualquier pérdida causada por un peligro que no se incluye de forma específica en la póliza no queda cubierta por ésta. En contraste, con el **enfoque de todo riesgo** todos los daños directos a la propiedad quedan cubiertos, excepto los causados por los peligros que se señalan de forma específica en la póliza. En otras palabras, si no se excluye un peligro particular en una póliza de todos los riesgos, cualquier pérdida causada por ese peligro está cubierta.

Enfoque de peligros nombrados
Identificar, en una póliza de seguro, los peligros específicos cubiertos

Enfoque de todo riesgo
Estipular, en una póliza de seguros, que están cubiertos todos los daños directos a la propiedad, con excepción de aquellos causados por peligros que se excluyen de forma específica.

Las BOP ofrecen opciones tanto de peligros nombrados, como de todo riesgo; la elección es del asegurado. La opción de peligro nombrado protege contra daños causados por incendios, relámpagos, explosiones, huracanes y granizo, humo, aviones y vehículos, tumultos y conmociones civiles, vandalismo, escurrimiento de rociadores, hundimientos y acción volcánica, así como ciertos peligros de transporte. El seguro cibernético es una opción adicional con el enfoque de peligros nombrados. Un número cada vez mayor de propietarios de pequeñas empresas están considerando esa cobertura; una póliza típica de $100,000 tiene un costo de $1,000 en primas anuales.[5] La opción de todo riesgo cubre todos los daños físicos directos y pérdidas, con excepción de los que son causados por peligros tales como movimientos telúricos, inundaciones, guerras, explosiones nucleares y daños intencionales causados por el asegurado. En general, los asegurados prefieren la opción de todo riesgo, pero el beneficio de una cobertura más amplia se debe evaluar en términos del costo adicional.

Valuación Una característica peculiar que hace atractiva a una BOP es que tanto los bienes raíces como la propiedad personal se valúan sobre la base del costo de reemplazo. Esto significa que todos los daños y pérdidas de la propiedad se reembolsarán en la proporción que se requiera para reconstruir o reponer la propiedad. Por ejemplo, si se daña el techo de un edificio, el costo de reparar tales daños estará cubierto. Asimismo, los daños y pérdidas del equipo se valuarán con base en el costo de reparación o reemplazo del equipo.

A diferencia de la mayoría de las pólizas de seguros de la propiedad, una BOP no contiene una cláusula llamada **seguro al valor**, que requiere que el límite de la póliza sea por lo menos un porcentaje especificado del valor real de la propiedad. Pero la frecuencia del seguro al valor en las pólizas de seguros de la propiedad requiere que el propietario de una pequeña empresa esté a la expectativa respecto a dicha cláusula. La versión más común es la **cláusula de coaseguro**, que requiere que se asegure la propiedad por lo menos en 80 por ciento de su valor. Si no se cumple con ese mínimo, se aplica una sanción a cualquier pérdida cubierta. Por ejemplo, si un edificio asegurado tiene un valor de reemplazo de $500,000, el límite de 80 por ciento de la póliza requeriría que se asegurara la propiedad por lo menos en $400,000 ($500,000 × 0.80). Si se asegura el edificio sólo en $300,000, y ocurre una pérdida de $100,000, la recuperación estaría limitada a $75,000, calculada como sigue:

Seguro al valor
Cláusula común en las pólizas de seguros de la propiedad, que requiere que el asegurado tenga una póliza por lo menos de un porcentaje especificado del valor real de la propiedad.

Cláusula de coaseguro
La versión más común de un seguro con cláusula de valor, que requiere que la propiedad se asegure por lo menos por 80 por ciento de su valor, o en caso contrario se aplicará una sanción a cualquier pérdida cubierta.

$$\begin{aligned}\text{Cláusula de coaseguro} &= \frac{\text{Valor asegurado}}{\text{Porcentaje límite de la póliza} \times \text{Valor de reemplazo}} \times \text{Pérdida de la propiedad}\\ &= \frac{\$300{,}000}{0.80 \times \$500{,}000} \times \$100{,}000\\ &= 0.75 \times \$100{,}000\\ &= \$75{,}000\end{aligned}$$

De modo que asegurar por menos que el valor real de la propiedad puede resultar costoso y el costo se excederá con mucho a lo que un emprendedor podría ahorrar en primas. “Un enfoque mucho mejor”, explica Jerry Milton, consultor del sector de los seguros, “es asegurar el valor total con un deducible mayor”. Milton le aconseja al propietario de una empresa que aumente la cobertura si el valor de la propiedad se incrementa por cualquier razón.[6]

Interrupción de las operaciones de la empresa Como ya se mencionó, la pérdida financiera relacionada con la pérdida de la propiedad no está limitada al daño directo a la propiedad. También puede haber una pérdida indirecta, por lo común relacionada con la pérdida de la utilización de la propiedad afectada. La **cobertura por interrupción de las operaciones de la empresa** proporciona a la empresa un reembolso de la pérdida del ingreso anticipado, permitiendo que ésta pague los gastos continuos que de otra manera no se podrían cubrir debido al impacto negativo de una pérdida directa sobre los ingresos de la empresa. La preparación para el impacto potencial de una pérdida indirecta es de particular importancia para las pequeñas empresas, ya que quizá no podrían sobrevivir financieramente sin la protección del seguro contra la interrupción de las operaciones de la empresa.

Cobertura por interrupción de las operaciones de la empresa
Cobertura que reembolsa a una empresa por la pérdida del ingreso anticipado, permitiendo que la empresa pague los gastos continuos que de otra manera no se podrían hacer debido al impacto negativo de una pérdida directa de ingresos de la empresa.

Figura 21-4 *Empezamos a correr riesgos desde una edad temprana*



"PAPÁ, ESTAMOS EMPEZANDO EL CURSO DE CAPACITACIÓN EN PRIMEROS AUXILIOS. NECESITO $150,000 PARA UN SEGURO POR NEGLIGENCIA MÉDICA".

Fuente: © Harley I. Schwadron

La cobertura por interrupción de operaciones de la empresa es una parte integral de una BOP. Hay dos límites aplicables a esta cobertura. En primer lugar, el periodo está limitado a 12 meses. En general esto no es un problema, ya que la mayoría de las pequeñas empresas puede volver a comenzar en ese periodo, aun después de sufrir un daño directo considerable. En segundo, el límite en dinero por las pérdidas derivadas de la interrupción de las operaciones de la empresa es un límite compartido con la cobertura del daño directo. Por consiguiente, al fijar los límites a los daños a la propiedad en una BOP, el asegurado debe tomar en cuenta la pérdida potencial debida tanto a un daño directo como a la interrupción de las operaciones de la empresa.

Cobertura de responsabilidad general Una BOP integra la cobertura de propiedad comercial con la cobertura de responsabilidad que necesita la mayoría de las pequeñas empresas. Contiene una **cobertura de responsabilidad comercial general** (CGL por sus siglas en inglés), que paga por lesiones corporales y daños a la propiedad de los cuales la empresa asegurada es responsable. La cobertura CGL se encarga de la exposición a la responsabilidad de las premisas, del riesgo de responsabilidad del producto y de otras posibles responsabilidades de la empresa. No cubre la responsabilidad vehicular, la responsabilidad profesional ni la responsabilidad de los empleados, todas las cuales requieren pólizas separadas para una protección adecuada.

Cobertura de responsabilidad comercial general (CGL) Cobertura que prevé el pago por lesiones corporales y daños a la propiedad de los cuales la empresa asegurada es responsable.

Cobertura de pagos médicos Cobertura que paga por las lesiones que sufren los clientes y el público en general sin que sea necesaria culpa de parte del asegurado.

Seguros de personas clave Cobertura que proporciona prestaciones a la muerte de una persona clave del personal de una empresa.

Cobertura de pagos médicos Cobertura de pagos médicos de las BOP paga por lesiones sufridas por los clientes y el público en general. La característica única de la cobertura de pagos médicos es que no requiere cualquier clase de culpa de parte del asegurado. Esta cobertura de "no culpa" paga los gastos médicos de otras personas hasta un límite por persona que se establece en la póliza.

SEGURO DE VIDA Y DE INCAPACIDAD Dos tipos de seguros proporcionan una cobertura para los individuos clave en una empresa: es seguro de persona clave y el seguro de incapacidad.

Seguros de personas clave Al tener **seguros de personas clave** una pequeña empresa puede protegerse contra la muerte de personal fundamental para ella. Se puede expedir sobre un individuo o un grupo. Lo compra la empresa, quien es la única beneficiaria.

La mayoría de los asesores de pequeñas empresas sugiere el término de póliza de seguro para personas clave sobre todo por las primas más bajas. Es más difícil decidir cuántos seguros de personas clave se deben comprar. El valor nominal de tales pólizas suele comenzar alrededor de los $50,000 y pueden crecer hasta varios millones de dólares.

Seguro por discapacidad Un riesgo que a menudo no consideran las pequeñas empresas es la pérdida por la discapacidad de un socio o de algún otro empleado clave de la empresa. Sin embargo, las estadísticas muestran que hay las probabilidades de que una persona quede disca-

Desde su punto de vista: La administración del riesgo

Denny Fulk

El área de la administración del riesgo en lo que concierne a la compra de seguros se ha cubierto muy bien en este libro. Es un aspecto que le plantea un reto particularmente importante a la nueva empresa que inicia. Mi perspectiva personal es que usted no debe poner en riesgo a su familia, sus empleados u otros que participan con usted al no comprar el seguro apropiado. Elabore planes para hacerlo, un presupuesto para la cobertura más esencial y cómprela. La protección del ingreso para sus dependientes en caso de muerte o incapacidad es una prioridad máxima. Todas las instituciones de crédito requieren la seguridad de una garantía de reembolso de la deuda de la empresa o de la deuda personal, de manera que la compra de su propio seguro para cubrir el monto de la deuda es una alternativa mejor que comprar el seguro de "vida del crédito" de quien hace el préstamo.

Mi socio en la empresa y yo acordamos comprar un seguro de vida completo en vez del seguro por el plazo para compra y venta de seguros y de la deuda de bienes raíces y equipo, ya que les proporciona una sólida protección a nuestras jóvenes familias. Resultó ser una excelente decisión de inversión durante los años en que operamos como una corporación regular. El hecho de haber pagado las primas como un gasto de negocios de la empresa resultó en que a cada uno de nosotros le cobraban cierto porcentaje de esa cantidad como un ingreso personal adicional, pero aún así era una situación ventajosa. Los valores en efectivo resultantes de las pólizas después de 32 años fueron un activo muy significativo. A largo plazo, los rendimientos realizados de una póliza de seguros de toda la vida con una prima fija de calidad, que paga dividendos, superará con mucho los beneficios de comprar una póliza por el término (en donde las primas anuales se incrementan por la edad y las condiciones de salud actuales). Tratar de invertir cualquier cantidad de primas ahorrada de la compra del seguro por el término es algo que demostrará que un rendimiento mayor es difícil, en el mejor de los casos. Su máxima prioridad debe ser enfocarse en los objetivos de su propia empresa, en vez de jugar con la protección garantizada para su familia.

Después de vender la corporación, además de invertir en acciones y fondos de inversión comunes, invertí una porción significativa de los fondos resultantes en una póliza de un solo pago anual. Esta póliza proporciona una selección de fondos de inversión comunes bien diversificados que, en caso de mi muerte, garantizan el valor de mercado de la inversión en ese momento, pero no menor que la cantidad que invertí originalmente. También mantuvimos pólizas de discapacidad para ambos socios hasta la venta de la empresa.

pacitada son más altas de lo que cree la mayoría. Por ejemplo, la Oficina del Seguro Social cita estudios que muestran que un trabajador de 20 años de edad tiene 30 por ciento de probabilidades de quedar temporalmente discapacitado antes de llegar a la edad del retiro.[7]

El tipo más común de **seguro por discapacidad** tiene previsto el pago de una parte (por lo general dos terceras partes) del ingreso normal mensual de la persona incapacitada durante cierto tiempo después de que ocurre la discapacidad. Sin embargo, protege sólo a la persona discapacitada y no a la empresa. Otra posibilidad es que los socios adquieran seguros de pago por discapacidad. Este tipo de seguro de discapacidad protege a ambos socios, ya que garantiza que el socio sano tenga suficiente efectivo para la compra de la parte del socio discapacitado sin retirar capital de la empresa.

Seguro por discapacidad
Cobertura que proporciona beneficios por incapacidad de un socio u otro empleado clave.

Otra opción es el seguro de discapacidad de persona clave, que reemplaza los ingresos perdidos por la discapacidad de un empleado clave. Por ejemplo, si se incapacita el vendedor principal de una empresa, que ingresa $5,000 mensuales, esta cobertura pagará ingresos de reemplazo de hasta 125 por ciento durante un año o más, con el fin de darle tiempo a la empresa para contratar y capacitar a alguna otra persona.

Otro tipo de seguro por discapacidad está diseñado para cubrir gastos indirectos fijos, como renta, servicios públicos, sueldos de empleados y gastos generales de oficina, mientras se recupera el propietario u otro empleado clave. Este tipo de seguro es adecuado sobre todo para un propietario único, ya que la empresa no tendría ingresos si el propietario no puede trabajar.

No hay duda de que el riesgo es una parte de la vida, pero la forma en que usted lo administre afectará el éxito de su pequeña empresa. Como se describe en este capítulo, los riesgos de negocios se pueden clasificar en dos amplias categorías: riesgo del mercado y riesgo puro. Debido a que el riesgo del mercado es la incertidumbre asociada con una decisión de inversión, el inicio de cualquier nueva empresa implica cierta cantidad de esta forma de riesgo. El riesgo puro, por otra parte, incluye riesgos de la propiedad, riesgos de responsabilidad y riesgos del personal. El capítulo ofrece un programa de administración del riesgo de cinco pasos para ayudarlo a abordar el riesgo, Sin importar cuál sea la naturaleza de la incertidumbre, la administración del riesgo es un problema serio para las pequeñas empresas. Ésa es la razón por la cual son tan importantes los principios básicos de un programa de seguros sólido. Lo pueden ayudar a enfrentarse a muchas incertidumbres con las que seguramente tropezará. De hecho, puede apostar que así será, pero las apuestas también pueden ser riesgosas.

Una mirada **RETROSPECTIVA**

1. Definir el riesgo y explicar su naturaleza.

- El riesgo es la posibilidad de sufrir un daño o una pérdida.
- Los riesgos de negocios se pueden clasificar en dos categorías amplias: riesgo de mercado y riesgo puro.
- El riesgo de mercado es la incertidumbre asociada con una decisión de inversión.
- El riesgo puro existe en una situación en donde sólo puede ocurrir una pérdida o ninguna, no hay una ganancia potencial.
- Por lo general, sólo es asegurable el riesgo puro.

2. Clasificar los diferentes tipos de riesgo de negocios.

- Los riesgos puros a los que se enfrenta cualquier empresa tienen cabida en tres grupos: riesgos de la propiedad, riesgos de responsabilidad y riesgos del personal.
- Los riesgos de la propiedad implican el daño potencial o la pérdida de una propiedad inmueble (por ejemplo, terreno y edificios) y a la propiedad personal (por ejemplo, equipo).
- Para propósitos de seguros, la propiedad se puede valuar basándose en su valor de reemplazo o en su valor real en efectivo (ACV).
- Un peligro se define como una causa de pérdida, ya sea debido a acontecimientos que ocurren naturalmente o a las acciones de las personas.
- Las perdidas en la propiedad se clasifican como pérdidas directas, que se derivan de daños físicos evidentes o pérdidas indirectas, que resultan de la incapacidad para llevar a cabo las operaciones normales a cauda de perdidas directas en la propiedad.
- Los riesgos de responsabilidad se originan de responsabilidades estatutarias, responsabilidades contractuales o responsabilidades por daños.
- Los riegos del personal, como fallecimiento prematuro, mala salud e ingreso insuficiente por retiro, afectan directamente a las personas, pero también pueden causar un impacto indirecto sobre la empresa.

3. Identificar los pasos en el proceso de administración del riesgo y explicar la forma en la cual se puede utilizar la administración del riesgo en las pequeñas empresas.

- La administración del riesgo se ocupa de la protección de los activos y el poder de una empresa para generar utilidades contra una pérdida.
- El proceso de administración del riesgo implica identificar y comprender los riesgos, evaluar la severidad de los mismos, seleccionar métodos de administración del riesgo, implementar la decisión, y evaluar y revisar las decisiones anteriores.
- Las dos formas de administración del riesgo de las empresas son el control del riesgo y el financiamiento del riesgo.
- El control del riesgo está diseñado para prevenir, evitar o reducir el riesgo.
- El financiamiento del riesgo implica la transferencia del riesgo a otra persona o la retención del riesgo dentro de la empresa.

4. Explicar los principios básicos que se utilizan en la evaluación de un programa de seguros.

- Los principios básicos de un sólido programa de aseguramiento incluyen: 1) Identificar los riesgos de negocios que se van a asegurar; 2) limitar la cobertura a las pérdidas potenciales más importantes, y 3) relacionar el costo de las primas con la probabilidad de una pérdida.
- Una empresa debe asegurar primero la cobertura del riesgo requerida por la ley o por los contratos.
- Se debe revaluar de forma periódica la propiedad para cerciorarse de que se mantiene un aseguramiento adecuado.
- Una empresa debe determinar la magnitud de la pérdida que puede sufrir sin que le cause serias dificultades financieras.
- El costo del seguro es proporcional a la probabilidad de que ocurra el hecho asegurado.

5. Identificar los tipos más comunes de cobertura de seguros para las empresas.

- La póliza del propietario de una empresa (BOP) es una versión comercial de una póliza del propietario de una casa, diseñada para satisfacer las necesidades de seguros de propiedad y responsabilidad de los propietarios de pequeñas empresas.
- Una BOP puede cubrir tanto la propiedad inmueble como la propiedad personal; ofrece opciones de peligros nombrados y de todo riesgo; valúa la propiedad sobre una base del costo de reemplazo; e incluye cobertura de interrupción de las operaciones de la empresa, cobertura de responsabilidad comercial general (CGL) y cobertura de pagos médicos.
- Las compañías de seguros utilizan dos enfoques para definir los peligros que cubre el seguro de propiedad. Con el enfoque de peligro nombrado se identifican los peligros específicos que cubre; con el enfoque de todo riesgo están cubiertos todos los daños directos a la propiedad, con excepción de aquellos causados por los peligros que se excluyen de forma específica.
- La mayoría de las pólizas de seguros de la propiedad contiene un seguro para la cláusula de valor, que requiere que el límite de la póliza sea por lo menos un

porcentaje especificado del valor real de la propiedad. La versión más común es una cláusula de coaseguro, que requiere que se asegure la propiedad al menos por 80 por ciento de su valor. O de lo contrario se aplicará una sanción por cualquier pérdida cubierta.

- Dos tipos de seguros proporcionan cobertura para las personas clave de una empresa: el seguro de persona clave y el seguro por discapacidad.

Términos **CLAVE**

riesgo, p. 552
riesgo de mercado, p. 552
riesgo puro, p. 552
propiedad real, p. 552
propiedad personal, p. 553
valor de reemplazo de la propiedad, p. 553
valor real en efectivo, p. 553
peligro, p. 554
pérdida directa, p. 554
pérdida indirecta, p. 554
legislación para la compensación de los trabajadores, p. 555
daños, p. 555
estándar razonable (persona prudente), p. 555
daños compensatorios, p. 556
daños económicos, p. 556
daños no económicos, p. 556
daños punibles, p. 556
causa próxima, p. 556
riesgos del personal, p. 557
administración del riesgo, p. 557
control del riesgo, p. 559
prevención de pérdidas, p. 559
evitación de pérdidas, p. 559
reducción de pérdidas, p. 559
financiamiento del riesgo, p. 559
transferencia del riesgo, p. 559
retención del riesgo, p. 559
autoaseguro, p. 559
póliza del propietario de una empresa (BOP), p. 562
enfoque de peligros nombrados, p. 563
enfoque de todo riesgo, p. 563
seguro al valor, p. 563
cláusula de coaseguro, p. 563
cobertura por interrupción de las operaciones de la empresa, p. 563
cobertura de responsabilidad comercial general (CGL), p. 564
cobertura de pagos médicos, p. 564
seguros de personas clave, p. 564
seguro por discapacidad, p. 565

Preguntas para **ANÁLISIS**

1. Defina el riesgo y después distinga entre riesgo puro y riesgo del mercado.
2. ¿Cuáles son los diferentes tipos de riesgo que puede encontrar una empresa?
3. ¿Cuáles son las formas básicas para administrar el riesgo en una empresa?
4. Describa las diferentes fuentes de responsabilidad legal.
5. ¿Una pequeña empresa puede suponer alguna vez que los riesgos de negocios jamás se convertirán en pérdidas suficientes para llevarla a la quiebra? ¿Por qué?
6. ¿Cuándo es lógico que una pequeña empresa utilice el autoaseguro?
7. ¿Por qué el propietario de una pequeña empresa podría decidir que no comprará un seguro de negocios?
8. ¿En qué condiciones la compra de un seguro de vida de un directivo de la empresa proporcionaría muy poca protección para la organización? ¿Cuándo es útil ese seguro de vida?
9. Describa una póliza del propietario de una empresa. Haga una lista de las ventajas de este tipo de póliza y diga qué tipos de cobertura de seguros están disponibles con una BOP.
10. ¿Cuál es el propósito de una cláusula de coaseguro y cómo funciona?

Usted **DECIDE**

SITUACIÓN 1

Amigo Company fabrica sillas de ruedas motorizadas en su planta de Bridgeport, Michigan, bajo la supervisión de Alden Thieme. Alden es hermano de Allen Thieme, el fundador de la empresa. La empresa tiene 100 empleados y ventas anuales por $10 millones. Al igual que muchas otras empresas, Amigo se enfrenta a costos crecientes de seguros por responsabilidad. Aunque Alden está pensando en dar por concluida toda la cobertura, comprende que los

usuarios del producto de la empresa son personas que ya han sufrido dolores físicos y emocionales. Por tanto, si ocurriera un accidente y resultara una demanda por responsabilidad, un jurado podría tener razones para favorecer al demandante. De hecho, la empresa enfrenta actualmente un litigio. Una mujer en una silla de ruedas Amigo fue atropellada por un automóvil en la calle. Como el conductor del automóvil no tenía seguro, demandaron a Amigo.

Pregunta 1 ¿Está usted de acuerdo en que el tipo de clientes a quienes les vende Amigo Company debe influir en la decisión de adquirir o no el seguro?

Pregunta 2 ¿En qué forma, si la hay, el resultado del litigio actual podría influir en la decisión de Amigo de renovar o no su cobertura de seguros?

Pregunta 3 ¿Qué opciones tiene Amigo si elimina toda la cobertura de seguros? ¿Usted qué le recomendaría?

SITUACIÓN 2

Pansy Ellen Essman es una abuela de 48 años que es presidenta de una empresa con ventas anuales de $5 millones. Su empresa, Pansy Ellen Products, ubicada en Atlanta, Georgia, surgió de la idea de un producto que tuvo Essman mientras bañaba a su pequeña nieta que gritaba y se revolvía en la tina del baño. Su idea era fabricar una almohada de esponja que acomodara la cabeza de un bebé en el baño, lo que liberaría las manos del adulto para bañarlo. A partir de este producto inicial, la empresa amplió su línea de productos para incluir lámparas para cuidar niños, organizadores de alimentos para bebé, carriolas y asientos que se enganchan. Al parecer Essman ha manejado bien el riesgo de la mezcla de productos. Sin embargo, le preocupa la posibilidad de haber menospreciado o pasado por alto otras fuentes de riesgos de negocios.

Pregunta 1 ¿Qué tipos de riesgos de negocios considera que Essman puede haber ignorado o pasado por alto? Sea específico.

Pregunta 2 ¿Sería una buena posibilidad para esta empresa un programa de seguros de retención de riesgos? Explique su respuesta.

Pregunta 3 ¿Qué clases de cobertura de seguros debería tener este tipo de empresa?

SITUACIÓN 3

H. Abbe International, cuyo propietario es Herb Abbe, es una agencia de viajes y despachadora de fletes ubicada en el centro de Minneapolis. Cuando el edificio que alojaba las oficinas de la empresa sufrió daños como resultado de un incendio intencional, ésta se vio obligada a reubicar sus dos computadoras y 11 empleados. Abbe se mudó a las oficinas de un cliente y trabajó desde esta ubicación temporal durante un mes antes de regresar a sus oficinas regulares. Esta interrupción le costó perder negocios y gastos de mudanza de alrededor de $70,000. Además, tuvo que despedir a cuatro empleados.

Pregunta 1 ¿Cuáles son los principales tipos de riesgo que enfrenta una empresa como H. Abbe International? ¿Qué clase de seguro cubriría estos riesgos?

Pregunta 2 ¿Qué clase de seguro le habría ayudado a Abbe a enfrentar esta pérdida resultante del incendio intencional? Al comprar esta clase de seguros, ¿qué preguntas se deben contestar respecto de la cantidad y los términos?

Pregunta 3 ¿Usted le habría recomendado al propietario de Abbe que comprara un seguro que habría cubierto las pérdidas en este caso?

EJERCICIOS

1. Ingrese al sitio web de la revista *Entrepreneur* http://www.entrepreneur.com y busque dos artículos sobre iniciativas de negocios. Seleccione una nueva empresa que vende un producto y otra que vende un servicio. Compare sus situaciones en relación con los riesgos de negocios. Informe su análisis al grupo.
2. Contacte a un propietario de una pequeña empresa local y obtenga su permiso para realizar un análisis de riesgos de negocios de su empresa. Informe al grupo la situación de la empresa en lo que concierne al riesgo, y cuáles serían las acciones preventivas o de protección que sugeriría.
3. Arregle una entrevista con el propietario o uno de los agentes de una aseguradora local. Determine en la entrevista los diversos tipos de cobertura que se les ofrece a las pequeñas empresas. Redacte un informe de sus hallazgos.

Actividades en INTERNET

Vaya al sitio web de la Small Business Administration en http://www.sba.gov. Haga clic en "Tools", luego en "Library and Resources". Haga clic en "Publications" y después en "Management and Planning Series". Lea el número 17, "Small Business Risk Management Guide" (MP-28) y responda las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles son las principales categorías de pérdida que el propietario de una empresa debe abordar para cerciorarse de que tiene una cobertura adecuada de seguros para su empresa? ¿Cuáles son las prestaciones que la ley exige para los empleados?
2. ¿Cuáles son las prestaciones para empleados requeridas por la ley? ¿Cuáles son las prestaciones opcionales que usted les podría ofrecer a los empleados para atraer a los individuos más calificados?
3. Liste las formas en que puede limitar su exposición a las pérdidas. Explique por lo menos dos de estos métodos.
4. ¿Qué servicios brindan las aseguradoras a los usuarios de sus pólizas?
5. Imprima y termine el "Apéndice A. Checklist de necesidades de seguros". Si todavía no tiene una empresa propia, base sus respuestas en una empresa que esperaría iniciar.

Caso 21

Protección de la propiedad intelectual (p. 662)
Este caso explota la definición de propiedad intelectual, su importancia para la pequeña empresa, y su historia.

Parte seis

Entender lo que los números expresan

Capítulos

Capítulo 22

Administración de los activos de la empresa

Bajo los REFLECTORES

Home and Garden Party, Ltd.
http://www.homeandgardenparty.com

Home and Garden Party, Ltd. es una empresa local, manejada desde el hogar, de planeación de fiestas que maneja objetos de decoración como piezas de cerámica de gres elaboradas a mano, marcos impresos y objetos de latón. Steve y Penny Carlile iniciaron su empresa en 1996. Su historia es muy similar a las que narran otros emprendedores acerca de la oportunidad potencial y el riesgo que resulta de un crecimiento inesperado en los primeros años.

Nuestro primer año fue muy lento. Organizábamos eventos en varias ciudades, insertábamos anuncios en los periódicos para explicar nuestro negocio y la oportunidad que les ofrecíamos a las personas de formar parte de un grupo independiente de vendedores, es decir lo que llamamos "diseñadores". Durante 1996 y la primera mitad de 1997 preparamos un selecto grupo de personal desde nuestra oficina ubicada en nuestro hogar… Los siguientes 18 meses fueron emocionantes, pero aterradores, por no decir algo peor.

1998 fue un año muy difícil porque el crecimiento rebasó nuestra capacidad de producción y de entrega de pedidos. Las ventas en 1997 fueron de $1,200,000. En 1998 se dispararon a $15,400,000 y nos abrumaron. Nuestro problema se complicó por el hecho de que fabricábamos alrededor de 65 por ciento de todos los productos que vendíamos. No sólo nos vimos obligados a invertir en la infraestructura de envíos y almacenamiento, también tuvimos que llevar a cabo una reingeniería de nuestras instalaciones de producción para ajustarnos a la rapidez del crecimiento. Se nos agotaron los productos, tuvimos que devolver dinero y enviar certificados de regalo. Durante varios meses parecía que íbamos a derrumbarnos. La solución a nuestros dilemas se basó en tres cosas:

- Sabíamos que teníamos que enfrentar de manera honesta y directa el problema. Necesitábamos hacerles saber a nuestros diseñadores que comprendíamos que habíamos fallado y que estábamos comprometidos en solucionar el problema.
- Averiguamos cuáles eran las áreas que nos estaban dando más dolores de cabeza y las atendimos de inmediato. En todos los departamentos se implementaron cambios en los sistemas.
- Invertimos grandes sumas en la empresa por medio de inyecciones de capital, préstamos personales y créditos bancarios.

Nuestra empresa ha seguido creciendo, pero la tensión de 1998 es un recordatorio constante de que necesitamos trabajar para anticiparnos a los posibles problemas. La mejora continua de los procesos y el desarrollo de empleados excepcionales son la clave para enfrentar con éxito los retos que nos esperan.

Participamos en un marcado dinámico de grandes cambios, pero nuestra meta es proveer productos de calidad y accesibles y un catalogo atractivo, ademas de un lucrativo plan de compensación para nuestros diseñadores.

Nuestros costos y mejorar cada departamento de la empresa será siempre importante para nosotros.

Fuente: Comunicación personal con Penny y Steve Carlile, 7 de agosto de 2007.



© Amy Neusinger/Food Pix/Jupiter Images



Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1 **Describir el ciclo del capital de trabajo de una pequeña empresa.**
2 **Identificar los aspectos importantes en la administración de los flujos de efectivo de una empresa, incluida la preparación de un presupuesto de efectivo.**
3 **Explicar los aspectos clave en la administración de las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar.**
4 **Comentar las técnicas de uso común en la toma de decisiones respecto a la elaboración del presupuesto de capital.**
5 **Describir las prácticas de elaboración del presupuesto de capital de las pequeñas empresas.**

Cuando una empresa crece como lo hizo Home and Garden Party, el sueño del emprendedor se puede convertir en una pesadilla. Esa pesadilla resulta en parte de los problemas con la administración de los activos de la empresa durante los periodos de un alto nivel de crecimiento, en términos tanto del capital de trabajo como de las inversiones a largo plazo, por ejemplo para sistemas de cómputo, equipo y edificios. En este capítulo se verá lo que está involucrado en la administración eficaz de los activos de una empresa.

El ciclo del capital de trabajo

1 Describir el ciclo del capital de trabajo de una pequeña empresa.

Si le pregunta al propietario de una pequeña empresa acerca de la administración financiera es probable que se enterará de las tribulaciones y alegrías de la administración de las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar. La **administración del capital de trabajo**, la administración de los activos a corto plazo (activos circulantes) y de las fuentes de financiamiento a corto plazo (pasivos circulantes o de corto plazo) es de suma importancia para la mayoría de las pequeñas empresas.[1] De hecho, tal vez no hay ninguna disciplina financiera que sea más importante y, sin embargo, más mal entendida. Las buenas oportunidades de negocio se pueden dañar en forma irreparable por una administración no efectiva de los activos y pasivos a corto plazo de una empresa.

Administración del capital de trabajo
Administración de los activos y pasivos a corto plazo.

Ciclo del capital de trabajo
Flujo diario de los recursos en las cuentas del capital de trabajo de una empresa.

El **ciclo del capital de trabajo** de una empresa es el flujo de los recursos en las cuentas de la empresa, como parte de sus operaciones cotidianas. Como se muestra en la figura 22-1, los pasos en el ciclo del capital de trabajo de una empresa son como sigue:

Paso 1. Adquirir o producir el inventario para su venta, lo que incrementa las cuentas por pagar en el supuesto de que la compra es a crédito, y aumenta el inventario disponible.

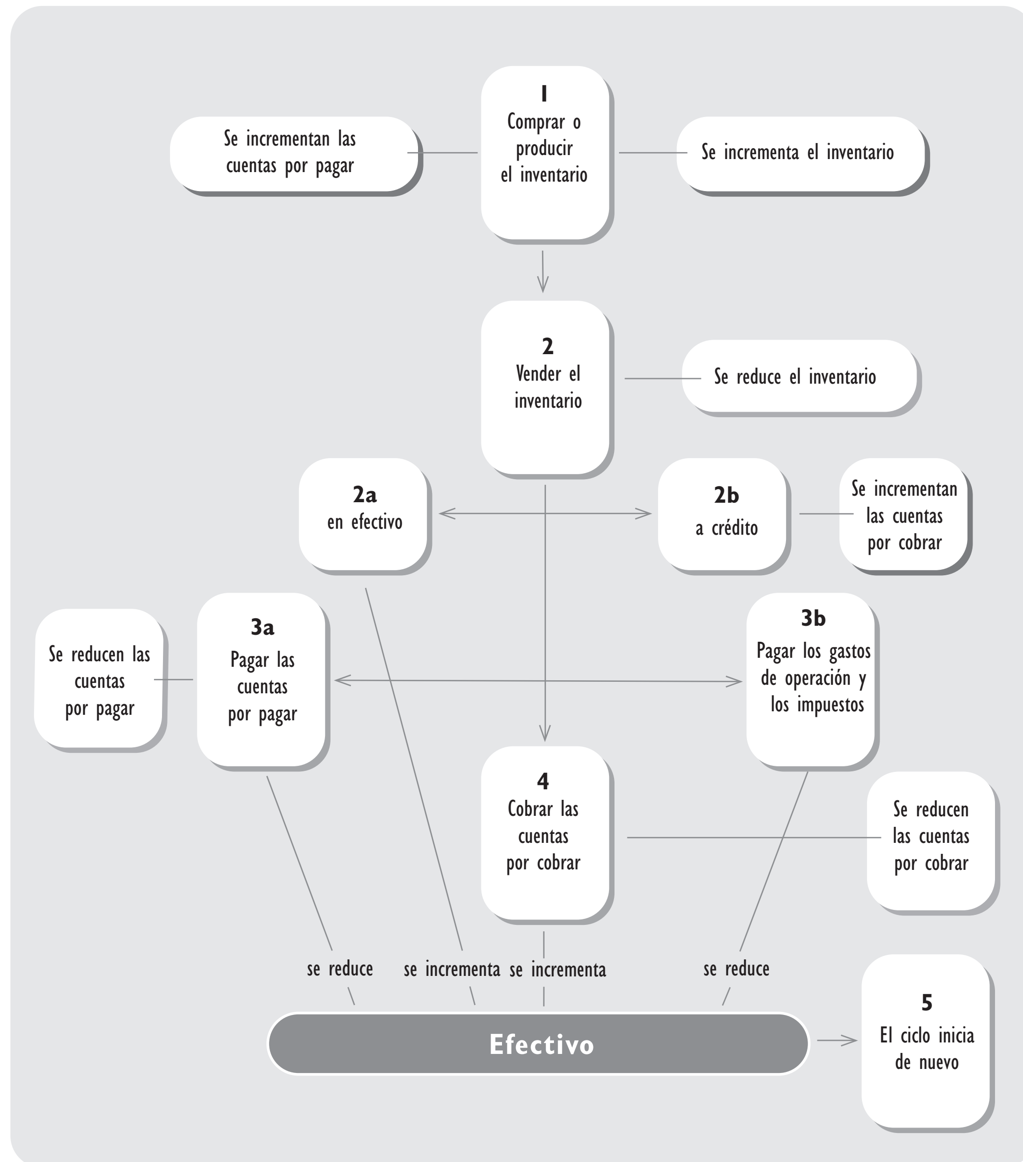
Paso 2. a) Vender el inventario a cambio de efectivo, lo que incrementa el efectivo, o
b) Vender el inventario a crédito, lo que aumenta las cuentas por cobrar.

Paso 3. a) Pagar las cuentas por pagar, lo que reduce dichas cuentas y el efectivo.
b) Pagar los gastos de operación y los impuestos, lo que reduce el efectivo.

Paso 4. Cobrar las cuentas por cobrar a su vencimiento, lo que reduce las cuentas por cobrar e incrementa el efectivo.

Paso 5. Volver a iniciar el ciclo.

Figura 22-1 *Ciclo del capital de trabajo*

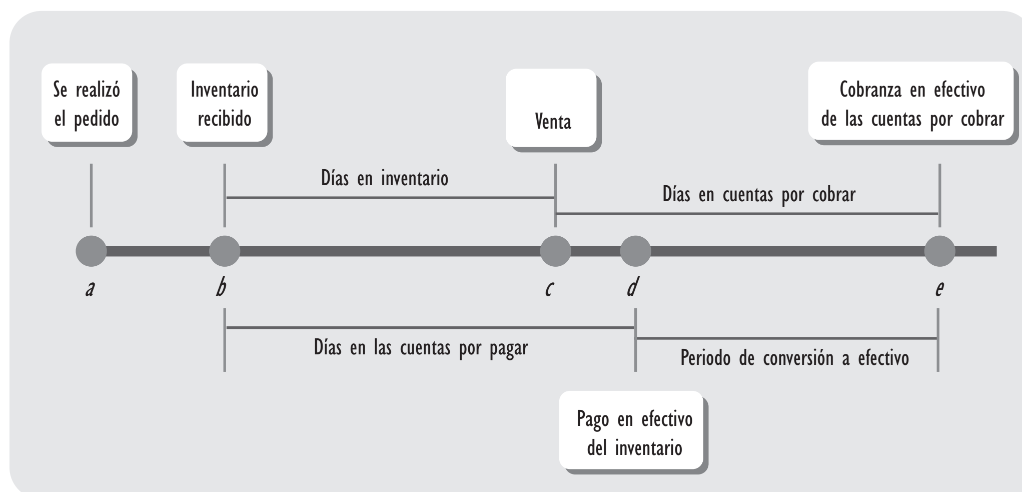


Dependiendo de la industria, el ciclo del capital de trabajo puede ser largo o corto. Por ejemplo, sólo es de unos días en el negocio de abarrotes; es más largo, tal vez de meses, en una distribuidora automotriz. Sin embargo, cualquiera que sea la industria, la administración debe trabajar continuamente para abreviar el ciclo.

La oportunidad y la magnitud de las inversiones en capital de trabajo

Es imperativo que los propietarios de pequeñas empresas entiendan el ciclo del capital de trabajo, en términos tanto de su oportunidad como de la magnitud de la inversión que se requiere (por ejemplo las cantidades necesarias para mantener el inventario y las cuentas por cobrar). El desconocimiento de estas relaciones explica muchos de los problemas financieros de las pequeñas empresas. Demasiados emprendedores esperan hasta que surge un problema para abordar el aspecto del capital de trabajo.

Figura 22-2 *Línea de tiempo del capital de trabajo*



En la figura 22-2 se muestra la secuencia cronológica de un ciclo de capital de trabajo hipotético. La línea de tiempo refleja el orden en que se desarrollan los hechos, que comienzan con una inversión en inventario y terminan con la cobranza de las cuentas por cobrar. Las fechas clave en la figura son las siguientes:

Día a. Se ordena el inventario en anticipación de las ventas futuras.

Día b. Se recibe el inventario.

Día c. Se vende el inventario a crédito.

Día d. Se vencen las cuentas por pagar y se pagan.

Día e. Se cobran las cuentas por cobrar.

Las implicaciones de la inversión y el financiamiento del ciclo de capital de trabajo que se reflejan en la figura 22-2 son las siguientes:

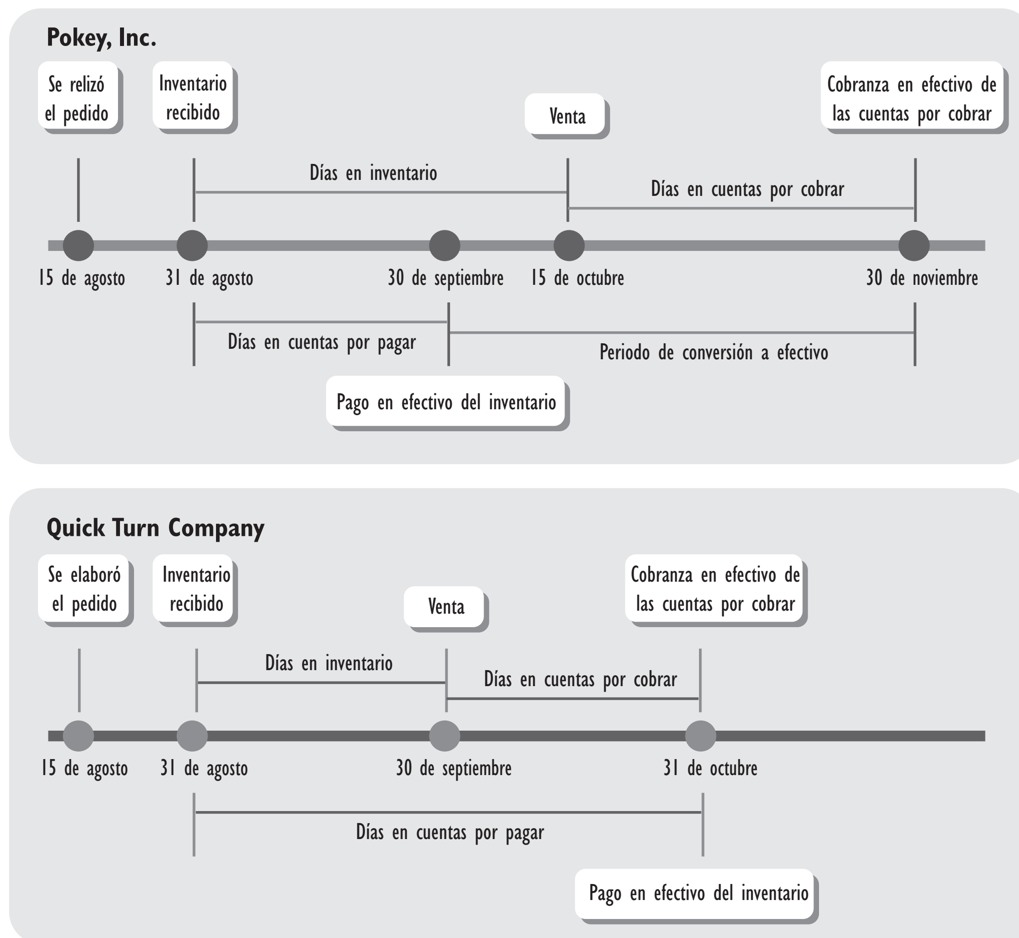
- Se invierte dinero en el inventario del día *b* al día *c*.
- El proveedor financia los inventarios desde el día *b* hasta el día *d*.
- Se invierte dinero en las cuentas por cobrar del día *c* al día *e*.
- Se debe financiar la inversión de la empresa en cuentas por cobrar del día *d* al día *e*. Este lapso, llamado **periodo de conversión a efectivo**, representa el número de días que se necesitan para concluir el ciclo del capital de trabajo, que termina con la conversión en efectivo de las cuentas por cobrar. Durante este periodo, la empresa ya no tiene el beneficio del financiamiento del proveedor (cuentas por pagar). Mientras más se prolongue este periodo, mayores podrían ser los problemas con los flujos de efectivo para la empresa.

Periodo de conversión a efectivo
Tiempo que se necesita para convertir en efectivo los inventarios ya pagados y las cuentas por cobrar.

Ejemplos de administración del capital de trabajo

En la figura 22-3 se ofrecen dos ejemplos de la administración del capital de trabajo por empresas con ciclos de capital de trabajo contrastantes, Pokey, Inc. y Quick Turn Company. El 15 de agosto ambas empresas compran inventarios que reciben el 31 de agosto, pero ahí terminan las similitudes.

Figura 22-3 *Líneas de tiempo del capital de trabajo para Pokey, Inc. y Quick Turn Company*



Pokey, Inc. debe pagar el inventario a su proveedor el 30 de septiembre, antes de revenderlo eventualmente el 15 de octubre. Les cobra a sus clientes el 30 de noviembre. Como se puede ver, Pokey, Inc. tiene que pagar el inventario dos meses antes de cobrarlo a sus clientes. Su periodo de conversión a efectivo, el tiempo que se requiere para convertir los inventarios ya pagados y las cuentas por cobrar a efectivo, es de 60 días. Los gerentes de la empresa deben encontrar una forma en que se pueda financiar esta inversión en inventarios y cuentas por cobrar, o de lo contrario tendrán problemas con los flujos de efectivo. Más aún, aunque el incremento en las ventas debería producir mayores utilidades, complicarían los problemas de flujos de efectivo debido a que la empresa tendría que financiar la inversión en inventarios hasta que se cobren las cuentas por cobrar 60 días después.

Ahora veamos el ciclo del capital de trabajo de Quick Turn Company, que se muestra en la parte inferior de la figura 22-3. En comparación con Pokey, Inc., Quick Turn Company tiene una posición envidiable de capital de trabajo. Para el momento en que Quick Turn tiene que pagar sus compras de inventario (31 de octubre), ya ha vendido su producto (30 de septiembre) y les ha cobrado a sus clientes (31 de octubre). Por consiguiente, no hay un periodo de conversión debido a que el proveedor está financiando esencialmente las necesidades de capital de trabajo de Quick Turn.

Para entender mejor el ciclo del capital de trabajo veamos lo que sucede con el balance general y el estado de resultados de Pokey. Para este fin se requiere más información acerca de las actividades de la empresa. A continuación se incluye una lista de sus actividades por mes y sus efectos en el balance general. Preste mucha atención al capital de trabajo de la empresa, en especial a sus saldos de efectivo.

Julio: Pokey, Inc. es una nueva empresa que inició sus operaciones en julio, con un capital de $1 000, financiado por $300 de deuda a largo plazo y $700 de acciones comunes. Al principio el propietario compró activos fijos por un valor de $600, dejando los $400 restantes en efectivo. En este momento el balance general aparecería como sigue:

Efectivo	$ 400
Activos fijos	600
ACTIVOS TOTALES	$1,000
Pasivo a largo plazo	300
Acciones comunes	700
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	$1,000

Agosto: El 15 de agosto los directivos de la empresa solicitaron inventario por $500, que se recibió el 31 de agosto (vea la figura 22-3). El proveedor le concedió a Pokey 30 días de crédito, a partir del momento en que recibió el inventario, para que pague la compra; por consiguiente, tanto el inventario como las cuentas por pagar aumentaron $500 cuando se recibió el inventario. Como resultado de estas operaciones el balance general aparecería como sigue:

	Julio	Agosto	Cambios: julio a agosto
Efectivo	$ 400	$ 400	
Inventario	0	500	+$500
Activos fijos	600	600	
ACTIVOS TOTALES	$1,000	$1,500	
Cuentas por pagar	$0	$500	+$500
Pasivo a largo plazo	300	300	
Acciones comunes	700	700	
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	$1,000	$1,500	

Hasta aquí todo va bien, todavía no hay problemas de efectivo.

Septiembre: El 30 de septiembre la empresa pagó por el inventario; tanto el efectivo como las cuentas por pagar tuvieron una reducción de $500, que se muestra como sigue:

	Julio	Agosto	Septiembre	Cambios: agosto a septiembre
Efectivo	$ 400	$ 400	($ 100)	−$500
Inventario	0	500	500	
Activos fijos	600	600	600	
ACTIVOS TOTALES	$1,000	$1,500	$1,000	
Cuentas por pagar	$0	$500	$0	−$500
Pasivo a largo plazo	300	300	300	
Acciones comunes	700	700	700	
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	$1,000	$1,500	$1,000	

Ahora Pokey, Inc. tiene un problema de flujo de efectivo en forma de un déficit de $100 en su cuenta de efectivo.

Octubre: Octubre fue un mes de mucho movimiento para Pokey. El 15 de octubre se vendió mercancía a crédito por un valor de $900; las ventas (en el estado de resultados) y las cuentas por cobrar se incrementaron por esa misma cantidad. La empresa incurrió en gastos de operación (gastos de administración y de ventas) por $250, que deberá pagar a principios de noviembre; así que los gastos de operación (en el estado de resultados) y los gastos acumulados (pasivo circulante en el balance general) tuvieron un incremento de $250. (Una cantidad adicional de $25 de gastos acumulados resultaron de los impuestos que se han ido acumulando, que aparecerán como deuda en las utilidades de la empresa.) Por último, los contadores de la empresa registraron depreciación por $50 en octubre (que se reportarán en el estado de resultados), lo que resulta en una depreciación acumulada de $50 en el balance general.

Los resultados son los siguientes:

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Cambios: septiembre a octubre
Efectivo	$ 400	$ 400	($ 100)	($ 100)	
Cuentas por cobrar	0	0	0	900	+$900
Inventario	0	500	500	0	−500
Activos fijos	600	600	600	600	
Depreciación acumulada	0	0	0	(50)	−50
ACTIVOS TOTALES	$1,000	$1,500	$1,000	$1,350	
Cuentas por pagar	$ 0	$ 500	$ 0	$ 0	
Gastos de operación acumulados	0	0	0	250	+$250
Impuestos por pagar	0	0	0	25	+25
Pasivo a largo plazo	300	300	300	300	
Acciones comunes	700	700	700	700	
Utilidades retenidas	0	0	0	75	+75
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	$1,000	$1,500	$1,000	$1,350	

El balance general de octubre muestra todas las actividades que se acaban de describir, pero hay un cambio más: ahora muestra $75 de utilidades retenidas, que habían sido $0 en los balances anteriores. Como se verá más adelante, esta cantidad representa la utilidad de la empresa. Observe también que Pokey, Inc. continúa con un sobregiro de $100 en su cuenta de efectivo. Ninguno de los hechos de octubre afectó el saldo en la cuenta de efectivo de la empresa. Todas las operaciones fueron el resultado de las acumulaciones registradas por el contador de la empresa para compensar asientos en el estado de resultados. La relación entre el balance general y el estado de resultados es la siguiente:

Cambios en el balance general		Efecto sobre el estado de resultados
Incremento en las cuentas por cobrar de $900	→	Ventas de $900
Reducción de inventarios de $500	→	Costo de los bienes vendidos $500
Incremento en los gastos de operación de $250	→	Gastos de operación $250
Incremento en la depreciación acumulada de $50	→	Gasto de depreciación de $50
Incremento en los impuestos acumulados de $25	→	Gasto de impuestos $25

Noviembre: En noviembre se pagaron los gastos acumulados, lo que dio como resultado una reducción de $250 del efectivo, junto con una reducción igual en los gastos acumulados. A finales de noviembre se cobraron las cuentas por cobrar, con el resultado de un incremento de $900 en el efectivo y una reducción de $900 en las cuentas por cobrar. De manera que el efectivo neto tuvo un incremento de $650. La serie final de balances generales es la siguiente:

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Cambios: de octubre a noviembre
Efectivo	$ 400	$ 400	($ 100)	($ 100)	$ 550	+$650
Cuentas por cobrar	0	0	0	900	0	−900
Inventario	0	500	500	0	0	
Activos fijos	600	600	600	600	600	
Depreciación acumulada	0	0	0	(50)	(50)	
ACTIVOS TOTALES	$1,000	$1,500	$1,000	$1,350	$1,100	
Cuentas por pagar	$ 0	$ 500	$ 0	$ 0	$ 0	
Gastos de operación acumulados	0	0	0	250	0	−$250
Impuestos por pagar	0	0	0	25	25	
Pasivo a largo plazo	300	300	300	300	300	
Acciones comunes	700	700	700	700	700	
Utilidades retenidas	0	0	0	75	75	
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	$1,000	$1,500	$1,000	$1,350	$1,100	

Como resultado de las actividades de la empresa, Pokey, Inc. reportó utilidades por $75 para el periodo. El estado de resultados para el periodo que terminó el 30 de noviembre es el siguiente:

Ventas		$900
Costo de los bienes vendidos		500
Utilidad bruta		$400
Gastos de operación:		
Gasto de efectivo	$250	
Depreciación	50	
Total de gastos de operación		$300
Utilidad de operación		$100
Impuestos (25%)		25
Utilidad neta		$ 75

Las utilidades de $75 se reflejan en las utilidades retenidas en el balance general, para igualar las cifras.

Este ejemplo algo ficticio de Pokey, Inc. ilustra un punto importante que merece repetirse: el propietario de una pequeña empresa debe entender el ciclo del capital de trabajo de su empresa. Aunque la empresa fue rentable, Pokey se quedó sin efectivo en septiembre y octubre (–$100) y no se recuperó sino hasta noviembre, cuando se cobraron las cuentas por cobrar. Este periodo de conversión a efectivo de 60 días representa un tiempo crucial en el que la empresa debe encontrar otra fuente de financiamiento para sobrevivir. Más aún, cuando las ventas se siguen realizando a todo lo largo del año, el problema puede ser interminable a menos que la empresa encuentre financiamiento para respaldar sus ventas. Asimismo, en la medida de lo posible, una empresa debe establecer plazos más cortos para los pagos de los clientes (de preferencia debe buscar la manera de cobrar por adelantado) y negociar plazos de pago más largos con los proveedores (de preferencia de varios meses).

La comprensión del ciclo del capital de trabajo constituye una base para examinar los componentes principales de la administración del capital de trabajo: flujos de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar.

Administración de los flujos de efectivo

2 Identificar los aspectos importantes en la administración de los flujos de efectivo de una empresa, incluida la preparación de un presupuesto de efectivo.

Ya debe haber quedado claro que el elemento central de la administración del capital de trabajo es la supervisión de los flujos de efectivo. El efectivo fluye continuamente por toda la empresa. Fluye hacia dentro conforme los clientes pagan los productos o servicios, y hacia fuera a medida que se efectúan pagos a otras empresas e individuos que le suministran productos o servicios a la empresa, como empleados y proveedores. La naturaleza típicamente desigual de los flujos de entrada y de salida de efectivo hace que sea imperativo que se entiendan y administren de forma correcta. Keith Lowe, un empresario con experiencia y cofundador de Alabama Information Technology Association, lo expresa de esta manera:

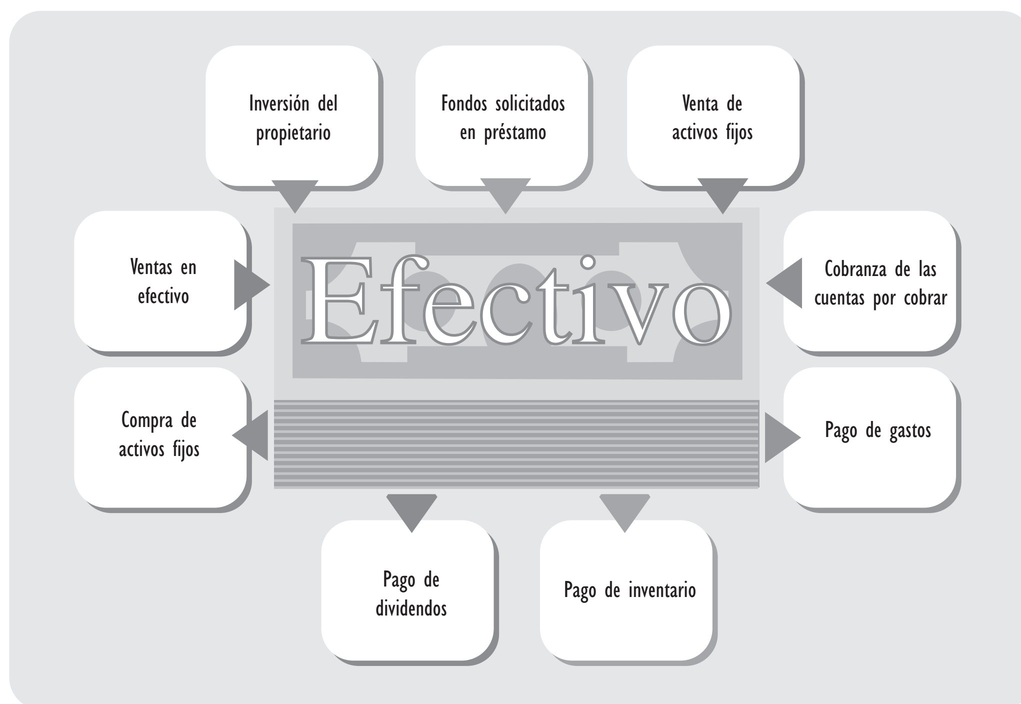
> *Si hay algo que pueda impulsar o hundir a su empresa, en especial si es pequeña, es el flujo de efectivo. Un banquero me contó en una ocasión que la mayoría de las empresas que veía salir del mercado eran empresas rentables, redituaban utilidades, sólo que se veían en aprietos económicos que las obligaban a cerrar. Si usted les presta mucha atención a sus flujos de efectivo y piensa todos los días sin excepción en ellos, tendrá una ventaja sobre casi todos sus competidores, y seguirá creciendo mientras otras empresas se quedan en el camino. La atención que les preste a los flujos de efectivo puede significar la diferencia entre la vida y la muerte para su empresa.*[2]

Revisión de la naturaleza de los flujos de efectivo

Los flujos de efectivo netos de una empresa se pueden determinar con solo examinar su cuenta bancaria. Los depósitos mensuales en efectivo, menos los cheques expedidos durante el mismo periodo son iguales al flujo de efectivo. Si los depósitos suman $100,000 durante el mes y los cheques llegan a $80,000, la empresa tiene un flujo de efectivo positivo de $20,000. El saldo en efectivo al final del mes es $20,000 más alto que el del inicio del mes.

En la figura 22-4 se presentan de forma gráfica los flujos de efectivo de una empresa. Incluyen no sólo los flujos de efectivo que se originan como parte del ciclo del capital de trabajo de la empresa (que se muestra en la figura 22-1), sino también otros, como los de la adquisición de activos fijos y la emisión de acciones. Para expresarlo en términos más específicos, las ventas en efectivo,

Figura 22-4 *Flujo de efectivo a través de una empresa*



la cobranza de las cuentas por cobrar, el pago de gastos y el de inventarios reflejan los flujos de entrada y de salida de efectivo que se relacionan con el ciclo del capital de trabajo, mientras las otras partidas que se muestran en la figura 22-4 representan otros flujos de efectivo a plazos más largos.

Como se ha señalado en varias ocasiones, el cálculo de los flujos de efectivo netos requiere diferenciar entre los ingresos por ventas y el recibo de efectivo, que rara vez son iguales. El ingreso se registra en el momento de efectuar una venta, pero eso no afecta el flujo de efectivo en ese momento, a menos que la venta sea en efectivo. En cambio, los recibos de efectivo se registran cuando el dinero fluye realmente hacia la empresa, a menudo un mes o dos después de la venta. De forma similar, es necesario diferenciar entre gastos y desembolsos. Los gastos ocurren cuando se utilizan materiales mano de obra u otras partidas. Los pagos (desembolsos) que corresponden a estos gastos se pueden hacer después cuando se expiden cheques. La depreciación, aunque se muestra como gasto, no es un flujo de salida de efectivo.

Dada la diferencia que existe entre los flujos de efectivo y las utilidades es absolutamente esencial que el emprendedor prepare un presupuesto de efectivo para anticipar cuándo entrará o saldrá efectivo de su empresa. En la siguiente sección se describirá e ilustrará el proceso de elaboración del presupuesto de efectivo.

El presupuesto de efectivo

Presupuesto de efectivo
Documento de planeación que se ocupa estrictamente del recibo y el pago de dinero.

El **presupuesto de efectivo** es una herramienta fundamental para la administración de los flujos de efectivo. El presupuesto se ocupa de manera específica del dinero recibido y pagado. En contraste, los estados de resultados toman en cuenta las partidas antes de que afecten al efectivo, por ejemplo, los gastos en los que se ha incurrido pero que aún no se han pagado y los ingresos que ya se han devengado pero que aún no se reciben.

Al utilizar un presupuesto de efectivo, un emprendedor puede proyectar y planear los flujos de efectivo de su empresa. *Ningún otro documento de planeación es más importante en la vida de una pequeña empresa, ya sea para evitar problemas con los flujos de efectivo cuando escasea el efectivo, o para anticipar oportunidades de inversión a corto plazo si se dispone de un excedente de efectivo.*

Para comprender mejor el proceso de preparación de un presupuesto de efectivo veamos el ejemplo de Davies Corporation, un fabricante de envases para productos alimenticios. Peggy Davies, su propietaria, desea preparar un presupuesto mensual de efectivo para el siguiente trimestre (julio a septiembre) y ha hecho los siguientes pronósticos:

- Ventas históricas y proyectadas:

Ventas históricas		Ventas proyectadas	
Abril	$80,000	Julio	$130,000
Mayo	100,000	Agosto	130,000
Junio	120,000	Septiembre	120,000
		Octubre	100,000

- Del dinero de ventas de la empresa, 40 por ciento se cobra el mes de la venta, 30 por ciento un mes después de la venta y el restante 30 por ciento dos meses después de la venta.

- Se compra el inventario un mes antes del mes en que se vende y se paga el mes en que se vende. Las compras son iguales a 80 por ciento de las ventas proyectadas para el mes siguiente.

- Se han estimado los gastos de efectivo para sueldos y salarios, renta, servicios públicos y pago de impuestos, todos los cuales se reflejan en el presupuesto de efectivo.

- El interés sobre un pagaré bancario de $40,000 (con el principal que vence en diciembre) es pagadero a una tasa anual de ocho por ciento por el periodo de tres meses que termina en septiembre.

- La empresa tiene una línea de crédito bancario de $20,000 con su banco, a una tasa de interés de 12 por ciento anual (uno por ciento mensual). El interés adeudado se debe pagar cada mes.

- El saldo inicial de efectivo de la empresa para el periodo presupuestado es de $5 000. Esta cantidad de efectivo se debe mantener como un saldo mínimo de efectivo.

Con base en esta información, Davies ha preparado un presupuesto mensual de efectivo para el periodo de tres meses que concluye el 30 de septiembre. La figura 22-5 muestra los resultados de sus cálculos, que implicaron los siguientes pasos:

Paso 1. Determinar la cantidad de cobros cada mes, con base en los patrones de cobranza proyectados.

Paso 2. Calcular la cantidad y oportunidad de los siguientes desembolsos de efectivo:

a) Compras y pagos de inventario. El importe de las compras, que se paga un mes después, se muestra en el área sombreada de la tabla y los pagos se hacen un mes después.

b) Renta, sueldos, pago de impuestos, servicios públicos e interés sobre el pagaré a largo plazo.

c) El interés trimestral sobre un pagaré bancario de $40,000 es de $800 ($40,000 por 8% por la cuarta parte de un año).

d) El interés se pagará sobre cualquier préstamo a corto plazo. Por ejemplo, la tabla muestra que para el mes de julio Davies Corporation necesitará un préstamo de $10,600 para evitar que el saldo de efectivo de la empresa caiga por debajo del mínimo aceptable de $5,000. Suponga que se pide el dinero prestado a finales de julio, y que el interés se pagará a finales de agosto. El monto del interés en agosto es de $106, es decir, uno por ciento de los 10,600, la deuda a corto plazo acumulativa pendiente de pago a finales de julio.

Paso 3. Calcular el cambio neto en el efectivo (recibos de efectivo menos desembolsos en efectivo).

Paso 4. Determinar el saldo inicial de efectivo (saldo final en efectivo del mes anterior).

Paso 5. Calcular el saldo en efectivo antes del préstamo a corto plazo (cambio neto de efectivo del mes, más el saldo en efectivo a principios del mes).

Paso 6. Calcular el préstamo a corto plazo o reembolso, la cantidad que se pidió prestada si hay un déficit de efectivo para el mes o la cantidad reembolsada en cualquier deuda a corto plazo pendiente de pago.

Paso 7. Calcular la cantidad acumulada de deudas a corto plazo pendientes de pago que también determinan el monto de los intereses por pagar el mes siguiente.

Figura 22-5 *Presupuesto de efectivo de Davies Corporation para tres meses (julio-septiembre)*

		Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Paso 1	Ventas mensuales	**$100,000**	**$120,000**	**$130,000**	**$130,000**	**$120,000**
	Recibos de efectivo:					
	Ventas en efectivo durante el mes			$ 52,000	$ 52,000	$ 48,000
	1 mes después de la venta			36,000	39,000	39,000
	2 meses después de la venta			30,000	36,000	39,000
	Cobranza total			$118,000	$127,000	$126,000
	Compras (80% de las ventas)		$104,000	$104,000	$ 96,000	$ 80,000
Paso 2	Desembolsos de efectivo					
Paso 2a	Pagos de compras			$104,000	$104,000	$ 96,000
Paso 2b	Renta			3,000	3,000	3,000
	Sueldos y salarios			18,000	18,000	16,000
	Pago de impuestos			1,000		
	Servicios públicos (2 por ciento de las ventas)			2,600	2,600	2,400
Paso 2c	Interés sobre el pagaré a largo plazo					800
Paso 2d	Interés a corto plazo (uno por ciento de la deuda a corto plazo)				106	113
	Total de desembolsos de efectivo			$128,600	$127,706	$118,313
Paso 3	Cambio neto en el efectivo			($ 10,600)	($ 706)	$ 7,687
Paso 4	Saldo inicial de efectivo			5,000	5,000	5,000
Paso 5	Saldo en efectivo antes de préstamos			($ 5,600)	$ 4,294	$ 12,687
Paso 6	Préstamos a corto plazo (pagos)			10,600	706	(7,687)
	Saldo final de efectivo			$ 5,000	$ 5,000	$ 5,000
Paso 7	Deuda acumulada a corto plazo pendiente de pago			$ 10,600	$ 11,306	$ 3,619

Como se puede ver en la figura 22-5, la empresa no logra flujos de efectivo positivos sino hasta septiembre. Por tanto, debe hacer arreglos para obtener préstamos a corto plazo tanto en julio como en agosto. Al preparar un presupuesto de efectivo Davies Corporation puede anticipar estas necesidades y evitar las desagradables sorpresas que podrían ocurrir de otra manera.

Un presupuesto de efectivo debe anticipar las ocasiones en que una pequeña empresa tiene fondos inactivos o ha generado excedentes de fondos de forma inesperada. El aprovechamiento de las múltiples oportunidades disponibles de inversión a corto plazo, incluyendo certificados de depósito y cuentas del mercado de dinero, puede poner a trabajar ese excedente de efectivo a favor de la empresa.

Una vez que se ha preparado un presupuesto de efectivo, un emprendedor debe decidir cómo utilizarlo. El desarrollo emprendedor o emprendimiento significa buscar oportunidad y existe un peligro real de que un presupuesto de efectivo pueda conducir a la rigidez. Una estrategia estricta de contención de los costos con el fin de "cumplir con el presupuesto" puede desalentar a los gerentes en lo que concierne a ser creativos y a cambiar su enfoque cuando tenga sentido hacerlo. Y los presupuestos rígidos pueden conducir a una mentalidad de "utilízalo o piérdelo", en donde los gerentes gastan el dinero presupuestado restante a finales del año, con el fin de que no se reduzcan las asignaciones del siguiente año. Esa mentalidad le causa un impacto negativo en el proceso emprendedor. Jeremy Hope, un antiguo capitalista de riesgo, describe el riesgo de enfocarse en un presupuesto: "No me opongo a un presupuesto como una declaración de finanzas, sino a la forma en que se utiliza casi como un contrato de desempeño fijo conforme al cual deben cumplir los empleados. La presión para producir conforme al presupuesto impulsa gran parte del comportamiento irracional, tonto y absurdo que observamos en las empresas."[3]

Permitir que el equipo gerencial y los empleados se concentren en el presupuesto, en lugar de las oportunidades, es contrario a la productividad por lo que deberá evitarse.

Administración de las cuentas por cobrar

3 Explicar los aspectos clave en la administración de las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar.

En el capítulo 15 se analizó el otorgamiento de crédito por parte de las pequeñas empresas, así como la administración y la cobranza de las cuentas por cobrar. En esta sección se considera el impacto de las decisiones de crédito sobre el capital de trabajo y en particular sobre los flujos de efectivo. El factor más importante en la buena administración del efectivo de una pequeña empresa es la capacidad para cobrar rápidamente sus cuentas por cobrar.

Cómo las cuentas por cobrar afectan el efectivo

El otorgamiento de crédito a los clientes, aunque es sobre todo una decisión de marketing, afecta de forma directa las cuentas bancarias de la empresa. Al vender a crédito y permitir que los clientes retrasen el pago la empresa vendedora retrasa también el flujo de entrada de efectivo.

El volumen total de los saldos de crédito de los clientes se registra en el balance general como cuentas por cobrar, uno de los activos circulantes de la empresa. De todos los activos que no son efectivo, las cuentas por cobrar son las que más se acercan a convertirse en efectivo. En ocasiones llamadas *cuasi efectivo*, o *cobrables*, las cuentas por cobrar se suelen cobrar y convertir a efectivo en un plazo de 30 a 60 días después de la venta.

Ciclo de vida de las cuentas por cobrar

El ciclo de las cuentas por cobrar comienza con una venta a crédito. En la mayoría de las empresas se prepara una factura y se envía por correo al comprador. Al recibir la factura, el comprador la procesa, elabora un cheque y lo envía por correo como pago al vendedor.

En circunstancias ideales, cada uno de estos pasos se da de manera puntual. Es evidente que pueden ocurrir demoras en cualquier etapa del proceso. Por ejemplo, un empleado de embarques puede acumular una gran cantidad de facturas antes de enviarlas a la oficina para su procesamiento, lo que retrasa la preparación y envío de las facturas a los clientes. Esta clase de prácticas también demora la recepción del dinero de los clientes y su depósito en el banco, un dinero que se utiliza luego para pagar las cuentas. En otras palabras, las cuentas por cobrar podrían vencer por problemas de organización en las empresas en donde la información no se comunica a tiempo entre los vendedores, los departamentos de operaciones y el personal de contabilidad. El resultado: pagos demorados de los clientes e inversiones mayores en cuentas por cobrar.

Las políticas, prácticas y procedimientos de la administración del crédito afectan el ciclo de vida de las cuentas por cobrar y los flujos de efectivo que se derivan de ellas. Es importante que al establecer las políticas de crédito, los propietarios de pequeñas empresas consideren tanto los requerimientos de flujos de efectivo como la necesidad de estimular las ventas. Un objetivo básico para toda empresa debe ser minimizar el tiempo promedio que se requiere para que los clientes paguen sus deudas. Al modernizar sus procedimientos administrativos una empresa puede facilitar la tarea de envío de facturas, lo que dará como resultado que se genere efectivo con mayor rapidez.

Si una empresa tiene un problema de flujo de efectivo, eso muy bien podría tener algo que ver con la mala administración de sus cuentas por cobrar. Michelle Dunn, propietaria de M.A.D. Collections, una agencia de cobranza, dice "Una cosa que siempre me dicen los propietarios de empresas es que nunca pensaron en las dificultades para cobrar sus cuentas por cobrar cuando iniciaron sus empresas".[4]

Cuando tratan con grandes corporaciones, las pequeñas empresas son especialmente vulnerables a los problemas causados por la cobranza lenta. Algunas empresas grandes siguen la práctica de tomarse 60 o 90 días para pagar una factura, sin importar los términos del crédito expresados en la factura. Muchas pequeñas empresas se han visto obligadas a declararse en quiebra debido a que no pudieron lograr que un cliente grande les pagara conforme a los términos de la venta.

5 Stones Group, una pequeña empresa productora de películas, se ha visto "bendecida" con varios clientes de "alto perfil". Conforme a los términos de crédito de la empresa, los clientes deben pagar un anticipo de la tercera parte, una tercera parte a la mitad del proyecto y el resto a la terminación del proyecto. Mike Edwards, presidente de la empresa, dice que el propósito de los términos del crédito es proporcionarle a su empresa un flujo de efectivo constante. "El flujo de efectivo es crítico", explica. "Si un cliente dice que hará un pago el viernes siguiente, usted deberá llamarlo el viernes siguiente. Debe hacer un seguimiento continuo de los pagos." Por desgracia, los clientes grandes no siempre hacen lo que dicen que harán. Edwards dice que pueden recurrir a subterfugios cuando el reloj empieza a marcar el tiempo en el periodo del término del pago, o protestar por algunos de los gastos en la factura. Tiffany, la esposa de Edwards, quien administra las finanzas de la empresa, pregunta, "¿Va usted tras ellos y se enfrenta a la posibilidad de no tener un negocio repetido? Nuestra

postura hasta ahora es que deseamos la relación más que los términos. Hemos cedido".[5] Mientras tanto, 5 Stones ha tenido que pagar sus facturas y el dinero debe provenir de anticipos de efectivo recurriendo a la tarjeta de crédito, o de un préstamo bancario. De manera que un emprendedor debe ser cuidadoso acerca de cuánto crédito debe otorgar, en especial a los gigantes de la industria.

Los siguientes son algunos ejemplos de prácticas de administración del crédito que pueden tener un efecto positivo sobre los flujos de efectivo de una empresa:

- Minimice el tiempo entre el embarque, la facturación y el envío de notificaciones sobre las facturas.
- Revise las experiencias de crédito previas para determinar los impedimentos para los flujos de efectivo, como conceder crédito de manera continua a clientes que se tardan en pagar o son morosos.
- Ofrezca incentivos por un pronto pago haciendo descuentos en efectivo o cobrando intereses a clientes morosos.
- Verifique cada mes, o incluso cada semana, la antigüedad de las cuentas por cobrar, para identificar rápidamente cualquier cuenta morosa.
- Utilice los métodos más eficaces para cobrar las cuentas ya vencidas. Por ejemplo, las llamadas telefónicas de recordatorio a los clientes con cuentas ya vencidas pueden mejorar considerablemente la cobranza.
- Utilice un **apartado postal**, es decir, una casilla de correo para recibir remesas. Si el banco de la empresa mantiene un apartado postal para que los clientes envíen sus pagos, puede vaciar la casilla con frecuencia y depositar de inmediato cualquier cheque recibido en la cuenta de la empresa.

Apartado postal
Casilla de correo para recibir remesas de los clientes.

Vivir el sueño — Desafíos empresariales



Usted lo vendió, ahora tiene que cobrarlo

Hoy día, cuando un cliente pide abrir una cuenta de la casa, Hugo McHugh, propietario de Overhill Flowers, Inc., en Overbrook, Pennsylvania, le pide un número de tarjeta de crédito. Y los clientes que han tenido cuentas de la casa han cambiado a cuentas de tarjeta de crédito.

Las cuentas de la casa que ofrecían crédito cubrían casi 85 por ciento del negocio de McHugh hace apenas pocos años. Les facturaba a los clientes a finales de cada mes, imprimiendo y enviando los estados y después procesando los cheques. Pero muchos clientes se demoraban en el pago y dos por ciento no pagaba sus facturas. "Eso es un golpe significativo para una pequeña empresa con márgenes de utilidad de 12 por ciento", dice McHugh.

El cambio a las cuentas de tarjeta de crédito evita que McHugh se preocupe por cubrir la nómina mientras espera los pagos de los ramos especiales para los días festivos. La cobranza eficiente de las deudas es una de las mejores formas para que las pequeñas empresas administren los flujos de efectivo y conserven su valioso capital.

Fuente: Paulette Thomas, "Why Debt Collection Is So Essencial for Startups", *The Wall Street Journal Online*, http://startupjournal.com./runbusinees/billcollect/200550920-thomas,html, 25 de septiembre de 2005.

http://www.overhillflowers.com

Financiamiento de las cuentas por cobrar

Algunas pequeñas empresas aceleran los flujos de efectivo de las cuentas por cobrar solicitando préstamos contra ellas. Al financiar las cuentas por cobrar, estas empresas a menudo pueden asegurar la utilización de su dinero de 30 a 60 días antes de lo que les sería posible de otra manera. Aunque esta práctica solía concentrarse en gran parte en la industria del vestido, se ha ampliado a muchos otros tipos de pequeñas empresas, como fabricantes, procesadores de alimentos, distribuidores, proveedores de materiales de construcción de casas y agencias de empleo temporal. Esa clase de financiamiento lo proporcionan compañías financieras comerciales y algunos bancos.

Hay dos tipos de financiamiento de las cuentas por cobrar. El primer tipo utiliza las **cuentas por cobrar en garantía** como prenda para un préstamo. Los pagos que se reciben de los clientes se envían a la institución acreedora para pagar el préstamo. En el segundo tipo de financiamiento la empresa vende sus cuentas por cobrar a una financiera, una práctica conocida como *factoraje* (que ya se presentó en el capítulo 11). En este tipo de operaciones la financiera asume el riesgo de deudas incobrables asociado con las cuentas por cobrar que adquiere.

Cuentas por cobrar en garantía
Cuentas por cobrar que se utilizan como garantía de un préstamo.

La evidente ventaja de financiar las cuentas por cobrar es el flujo inmediato de efectivo que les proporciona a las empresas que tienen un capital de trabajo limitado. Una ventaja secundaria es que el monto del préstamo se puede ampliar con rapidez de forma proporcional, con el fin de igualar el crecimiento de las ventas y cuentas por cobrar de una empresa.

Una desventaja de este tipo de financiamiento es su alto costo. Las tasas por lo común están varios puntos más arriba de la tasa prime de interés y los factores cobran honorarios para compensar sus actividades de investigación de crédito y el riesgo de que los clientes puedan incumplir en el pago. Otro punto débil del financiamiento de cuentas por cobrar es que el hecho de prendar sus cuentas por cobrar puede limitar la capacidad de una empresa para solicitar un préstamo a un banco, al eliminar un activo importante de su garantía disponible.

Vivir el sueño — Desafíos empresariales



© Tim Jones/Digital Vision/Getty Images

El factoraje puede significar la diferencia

Un factor de buena reputación puede ser muy valioso para una pequeña empresa en algún momento crucial de su vida. Así fue como resultaron las cosas para Newtex, el servicio de lavandería y tintorería de James Choung, con ventas de $6 millones.

La empresa, al igual que muchas empresas coreanas, se inició con la ayuda de un banco coreano-estadounidense. Choung acudió a Estados Unidos para capacitarse como ingeniero nuclear y había trabajado en submarinos nucleares en Newport News, Virginia, hasta que la Armada dejó de construirlos. Con una esposa y cuatro niños (en escuelas privadas), necesitaba un ingreso, así que decidió adquirir una pequeña tintorería en Manhattan. Pronto amplió su planta de sus servicios a South Bronx, ofreciendo servicios de lavandería a restaurantes y hoteles y de lavandería a los huéspedes de los hoteles.

Su contabilidad le indicaba que estaba ganando mucho dinero, pero conforme contrataba personal y rentaba máquinas, se encontró con que sus flujos de salida eran mayores que sus flujos de entrada de efectivo. El envío de las cuentas mensuales a sus clientes estaba precedido por varias semanas de gastos. (Y “la cuenta mensual”, dice, “apenas echa a andar el reloj”. Encontró que pocos restaurantes y hoteles pagaban en menos de 30 días después de recibir sus facturas y que muchos se tomaban más de 60 días.

El principal banco coreano de Choung no estaba dispuesto a estudiar las calificaciones de crédito de los restaurantes y hoteles de la ciudad de Nueva York, ni a aceptar como artículo de fe que sí se le pagarían las cuentas por cobrar. El factoraje fue lo que mantuvo con vida a Newtex. “Para mí”, dice él: “el factoraje significa un flujo de efectivo”.

Choung emplea ahora 60 personas, y casi todos sus $6 millones en ventas anuales pasan por las manos de su factor. Sin él, su empresa nunca habría sobrevivido.

Fuente: Martin Mayer, “Taking the Fear Out of Factoring”, *Inc.*, Vol. 25, No., 14, diciembre de 2003, p. 92. Copyright 2003, por Mansueto Ventures LLC. Reproducido con autorización de Mansueto Ventures LLC en formato de libro de texto via Copyright Clearance Center.

Administración de inventarios

Los inventarios son un "mal necesario" en el sistema de administración financiera. Es "necesario" porque no se puede administrar la oferta y la demanda para que coincidan con exactitud con las operaciones cotidianas; es un "mal" porque compromete fondos que dejan de ser activamente productivos.

Reducción del inventario para liberar efectivo

Para algunas pequeñas empresas, más que para otras, el inventario es un gran problema. El inventario de muchas empresas de servicios, por ejemplo, consiste sólo de algunos suministros. Por otra parte, un fabricante tiene varios inventarios: materia prima, producción en proceso y productos terminados. Los minoristas y mayoristas, en particular los que tienen un nivel alto de rotación de inventarios, como es el caso de las distribuidoras de abarrotes, continuamente están involucradas en la solución de problemas de administración de inventarios.

En el capítulo 20 se analizaron varias ideas relacionadas con la adquisición y el manejo de inventarios, diseñadas para minimizar los costos de manejar un inventario y de procesamiento. El énfasis en esta sección es en las prácticas que minimizan los niveles promedio de inventario para liberar recursos que se pueden destinar a otras aplicaciones. El nivel mínimo correcto del inventario es aquél que se necesita para mantener los programas de producción deseados y/o cierto nivel de servicio al cliente. Un esfuerzo concertado para administrar el inventario puede reducir el exceso y rendir buenos dividendos.

Monitoreo de los inventarios

Uno de los primeros pasos en la administración de inventarios es descubrir qué hay en inventario y cuánto tiempo lleva ahí. Con demasiada frecuencia se compran artículos, se almacenan y esencialmente se olvidan. Un inventario anual para propósitos contables es inadecuado para un control apropiado de los inventarios. Los artículos de lento movimiento se quedan en el inventario de un minorista más allá del momento en que se debieron aplicar las reducciones de precio.

Las computadoras pueden ayudar en la identificación y el control del inventario. Aun cuando tal vez todavía se requiera un inventario físico, su utilización servirá sólo para complementar el sistema computarizado.

Control de las reservas

Los administradores de pequeñas empresas tienden a comprar demasiado inventario por varias razones. En primer lugar, el entusiasmo de un emprendedor lo puede llevar a pronosticar una demanda mayor de lo que es realista. En segundo, la personalización de la relación empresa-cliente puede motivar a un gerente a comprar todo lo que desean los clientes. En tercero, un gerente consciente de los precios puede ser demasiado susceptible a la idea de un vendedor de "compre ahora, porque los precios van a aumentar".

Los gerentes se deben moderar cuando se trata de acumular inventarios. Un manejo incorrecto y una acumulación descontrolada pueden incrementar considerablemente los costos de manejar un inventario y provocar una fuerte reducción en los fondos de una pequeña empresa.

Administración de las cuentas por pagar

La administración de los flujos de efectivo y de las cuentas por pagar están interrelacionadas. Mientras una cuenta por pagar esté pendiente de pago, la empresa compradora puede mantener un monto igual de efectivo en su cuenta de cheques. Sin embargo, cuando se efectúa el pago se reduce la cuenta de efectivo de la empresa por ese mismo monto.

Aunque las cuentas por pagar son obligaciones legales se pueden pagar en diversos momentos, o incluso renegociarse en algunos casos. Por tanto, la administración financiera de las cuentas por pagar se apoya en la negociación y en la oportunidad del pago.

Negociación

Cualquier empresa está sujeta a situaciones de emergencia y podría verse en la necesidad de pedir a los acreedores que le permitan posponer sus obligaciones de pago. Por lo común, los acreedores cooperan en la búsqueda de una solución porque tienen mucho interés en que la empresa que les debe tenga éxito.

Figura 22-6 *Un plan de cuentas por pagar para periodos de 3/10, 30 netos*

Plan (días después de la fecha de facturación)	Costos de liquidación por una compra de
Días 1 a 10	$19,400
Días 11 a 30	$20,000
Día 31 y de ahí en adelante	$20,000 + posible sanción por demora + deterioro en la calificación del crédito

Vencimiento

"Compre ahora, pague después" es el lema de muchos emprendedores. Al comprar a crédito, una pequeña empresa está utilizando los fondos de los acreedores para cubrir sus necesidades de efectivo a corto plazo. Mientras más tiempo se puedan aprovechar los fondos de los acreedores, mejor. Así que el pago debe posponerse tanto como sea aceptable de acuerdo con lo convenido.

Es común que las cuentas por pagar (crédito comercial) tengan términos de pago que incluyen un descuento en efectivo. Según los términos del crédito comercial puede ser inapropiado pagar después. Por ejemplo, términos de 3/10, neto 30, ofrecen un descuento potencial de tres por ciento. En la figura 22-6 se muestran los posibles costos de liquidación durante el periodo de crédito de 30 días. Advierta que para una adquisición de $20,000 se requiere una liquidación de sólo $19,400 si se efectúa el pago dentro de los primeros 10 días ($20,000 menos el descuento de tres por ciento de $600). Entre el día 11 y el día 30 se requiere el pago completo de $20,000. Después de los 30 días, el costo de liquidación puede exceder a la cantidad original al añadirse cobros adicionales por pago extemporáneo.

La pregunta de la oportunidad en el pago se convierte entonces en: "¿Debe pagarse la cuenta el día 10 o el día 30?" Es poco razonable pagar $19,400 en los días 1 a 9, cuando la misma cantidad liquidará la cuenta el día 10. Asimismo, si el pago ha de hacerse después del día 10, tiene sentido esperar hasta el día 30 para pagar los $20,000.

Al pagar el último día del periodo de descuento, el comprador ahorra un monto igual al descuento ofrecido. La otra alternativa, la de pagar el día 30, permite al comprador utilizar el dinero del vendedor durante 20 días más, aunque pierde el descuento. Como se muestra en la figura 22-6, el comprador puede utilizar los $19,400 del vendedor durante 20 días a un costo de $600. La tasa de interés anual se puede calcular como sigue:

$$\text{Porcentaje de la tasa de interés anual} = \frac{\text{Días en el año}}{\text{Periodo neto} - \text{Periodo de descuento en efectivo}} \times \frac{\text{\% de descuento en efectivo}}{100\% - \text{\% de descuento en efectivo}}$$

$$= \frac{365}{30 - 10} \times \frac{3\%}{100\% - 3\%}$$

$$= 18.25 \times 0.030928$$

$$= 0.564, \text{ es decir } 56.4\%$$

Cuando no aprovecha un descuento, una empresa suele pagar una tasa alta por la utilización del dinero del proveedor, 56.4% por año en este caso. La elección más lógica parece ser pagar el día 10. Recuerde, sin embargo, que el pago también afecta el flujo de efectivo. Si los fondos son muy escasos, una pequeña empresa quizá tenga que retrasar el pago hasta el último día posible para evitar un sobregiro en el banco.

Ahora pasaremos de la administración del capital de trabajo de una empresa a la administración de sus activos a largo plazo, el equipo y la planta, es decir, lo que se llama *elaboración del presupuesto de capital.*

Elaboración del presupuesto de capital

El **análisis de elaboración del presupuesto de capital** ayuda a los gerentes a tomar decisiones respecto a las inversiones a largo plazo. Para desarrollar una nueva línea de productos, por ejemplo, una empresa necesita ampliar su capacidad de producción y comprar el inventario que se requiere en la fabricación del producto. Es decir, invierte hoy con la esperanza de obtener utilidades o flujos de efectivo en el futuro, tal vez en más de 5 o 10 años.

Análisis de elaboración del presupuesto de capital
Método analítico que ayuda a los gerentes a tomar decisiones respecto de inversiones a largo plazo.

Algunas decisiones de elaboración del presupuesto de capital que podría tomar una pequeña empresa incluyen las siguientes:

- Desarrollar e introducir un nuevo producto que parece prometedor, pero que requiere estudios y mejoras adicionales.
- Reemplazar los vehículos de reparto de la empresa con modelos más nuevos.
- Ampliar las actividades de ventas hacia un territorio nuevo.
- Construir un nuevo edificio.
- Contratar más vendedores para intensificar las ventas en el mercado existente.

En un estudio realizado por la National Federation of Independent Businesses, en 2003, en Estados Unidos, se preguntó a propietarios de pequeñas empresas: "En términos de dinero, ¿cuál fue el propósito de las inversiones más grandes que hizo en su empresa durante los últimos 12 meses?" Sus respuestas fueron las siguientes:[6]

Reemplazo y mantenimiento	45.6%
Ampliación de líneas de productos o servicios existentes	21.2
Ampliación a nuevas áreas de negocios	22.9
Mejoramientos de seguridad o ambientales	3.5
No hubo respuesta	6.7

De manera que casi la mitad de las inversiones de capital a largo plazo que hacen las pequeñas empresas tienen propósitos de reemplazo y mantenimiento; cuando se agrega la ampliación de líneas existentes de productos podemos dar razón de las dos terceras partes de todo el dinero invertido por los propietarios de pequeñas empresas. Casi la cuarta parte del dinero se invierte en nuevas líneas de productos y de negocios.

Aunque un análisis a fondo de elaboración del presupuesto de capital está fuera del alcance de este libro, en las siguientes secciones se analizarán varias técnicas que se utilizan en la toma de decisiones de elaboración del presupuesto de capital y las prácticas de elaboración del presupuesto de capital de las pequeñas empresas. Para una presentación más detallada consulte un libro sobre administración financiera.[7]

4 Comentar las técnicas de uso común en la toma de decisiones respecto a la elaboración del presupuesto de capital.

Técnicas de elaboración del presupuesto de capital

Las tres técnicas principales para tomar decisiones concernientes a la elaboración del presupuesto de capital son: 1) la técnica del rendimiento contable sobre la inversión; 2) la técnica del periodo de recuperación, y 3) la técnica de los flujos de efectivo descontados, utilizando ya sea el valor presente neto o la tasa interna de rendimiento. Todas tratan de responder a una pregunta básica: ¿Los beneficios que una inversión puede rendir en el futuro excederán el costo de la inversión? Sin embargo, cada técnica aborda esta pregunta enfocándose en una pregunta específica diferente. La pregunta específica que aborda cada una se puede plantear como sigue:

1. *Rendimiento contable sobre la inversión.* ¿Cuántas unidades monetarias en las utilidades promedio son generadas por cada unidad monetaria de una inversión promedio?
2. *Periodo de recuperación.* ¿Cuánto tiempo se necesita para recuperar el desembolso original de la inversión?
3. *Flujos de efectivo descontados.* ¿Cómo se compara el valor presente de los beneficios futuros de la inversión con el desembolso de la inversión?

Para juzgar los méritos de una inversión se utilizan tres reglas simples. Aunque puedan parecer trilladas, las reglas expresan en términos simples lo que se suele pensar acerca del atractivo de una inversión.

1. El inversionista prefiere más efectivo que menos efectivo.
2. El inversionista prefiere el efectivo más pronto que más tarde.
3. El inversionista prefiere menos riesgo que más riesgo.

Con estos criterios en la mente se analizarán ahora de forma detallada cada una de las tres técnicas de elaboración del presupuesto de capital.

RENDIMIENTO CONTABLE SOBRE LA INVERSIÓN Una pequeña empresa invierte para obtener utilidades. La **técnica del rendimiento contable sobre la inversión** compara el promedio anual de utilidades después de impuestos que una empresa espera recibir, con el valor promedio en libros de la inversión:

Técnica del rendimiento contable sobre la inversión Técnica de elaboración del presupuesto de capital que evalúa un gasto de capital con base en el promedio de utilidades anuales esperadas después de impuestos, en relación con el valor promedio en libros de una inversión.

$$\text{Rendimiento contable sobre la inversión} = \frac{\text{Promedio anual de utilidades después de impuestos}}{\text{Valor promedio en libros de la inversión}}$$

El promedio anual de utilidades se puede calcular sumando las utilidades después de impuestos esperadas durante la vida del proyecto, y luego dividiendo esa cantidad entre el número de años que se espera que dure el proyecto. El valor promedio en libros de una inversión es equivalente al promedio del desembolso inicial y el valor de rescate estimado proyectado al final. Cuando debe tomar una decisión de aceptar o rechazar, el propietario compara el rendimiento calculado con un rendimiento mínimo aceptable, que se suele determinar con base en experiencias pasadas.

Para examinar la utilización de la técnica del rendimiento contable sobre la inversión, suponga que está pensando adquirir una pieza de equipo en $10 000, para depreciarlo en cuatro años a un valor en libros de cero (no tendrá valor de rescate). Suponga, además, que espera que la inversión genere utilidades después de impuestos cada año como sigue:

Año	Utilidades después de impuestos
1	$1,000
2	2,000
3	2,500
4	3,000

El rendimiento contable sobre la inversión propuesta se calcula como sigue:

$$\text{Rendimiento contable sobre la inversión} = \frac{\left(\dfrac{\$1{,}000 + \$2{,}000 + \$2{,}500 + \$3{,}000}{4}\right)}{\left(\dfrac{\$10{,}000 + \$0}{2}\right)}$$

$$= \frac{\$2{,}125}{\$5{,}000} = 0.425, \text{ o sea } 42.5\%$$

Para la mayoría de la gente una tasa de utilidades de 42.5 por ciento parecería extraordinaria. En el supuesto de que el rendimiento contable sobre la inversión del 42.5 por ciento exceda a su rendimiento mínimo aceptable, usted aceptará el proyecto. De no ser así rechazará la inversión, por supuesto, siempre y cuando confíe en la técnica.

Aunque calcular el rendimiento contable sobre la inversión es fácil, tiene dos grandes desventajas. En primer lugar, se basa en utilidades contables en lugar de en los flujos de efectivo reales que se reciben. Un inversionista debe estar más interesado en el efectivo futuro producido por la inversión que en las utilidades reportadas. En segundo, esta técnica pasa por alto el valor del dinero a través del tiempo. Por consiguiente, aunque la técnica de rendimiento contable sobre la inversión es popular, no satisface ninguna de las tres reglas respecto de las preferencias del inversionista por recibir más efectivo, más pronto y con menos riesgo.

PERIODO DE RECUPERACIÓN La **técnica del periodo de recuperación**, como lo sugiere su nombre, mide la cantidad de tiempo necesaria para recuperar el desembolso inicial de efectivo de una inversión. Aborda los flujos de efectivo, en contraste con las utilidades contables. Los méritos de un proyecto se juzgan con base en si el desembolso inicial de la inversión se puede recuperar en menos tiempo que algún periodo de recuperación máximo aceptable. Por ejemplo, un propietario puede no estar dispuesto a invertir en ningún proyecto que requiera más de cinco años para recuperar la inversión inicial.

Técnica del periodo de recuperación Técnica de elaboración del presupuesto de capital que mide la cantidad de tiempo necesaria para recuperar el desembolso en efectivo de una inversión.

Para ilustrar el método de recuperación, suponga que un emprendedor estudia una inversión en equipo con una vida esperada de 10 años. El desembolso de la inversión será de $15 000, y el costo del equipo depreciado sobre una base en línea recta, a razón de $1 500 al año. Si el propietario hace la inversión, las utilidades anuales después de impuestos se han estimado como sigue:

Años	Utilidades después de impuestos
1-2	$1,000
3-6	2,000
7-10	2,500

Para determinar los flujos de efectivo de la inversión después de impuestos, el propietario sólo suma la depreciación de $1,500 cada año a las utilidades. La razón para agregar la depreciación a las utilidades es que se dedujo cuando se calcularon las utilidades (como un asiento contable), aunque no haya sido un flujo de salida de efectivo. Los resultados, entonces, son los siguientes:

Años	**Flujos de efectivo después de impuestos**
1-2	$2,500
3-6	3,500
7-10	4,000

Para finales del segundo año el propietario habrá recuperado $5,000 del desembolso para su inversión ($2,500 por año). Para finales del cuarto año habrá recuperado otros $7,000, es decir $12,000 en total. Los $3,000 adicionales se pueden recuperar en el quinto año, cuando se esperan $3,500. Por consiguiente, se necesitarán 4.86 años [4 años + ($3,000 ÷ $3,500)] para recuperar la inversión. Como el periodo máximo de recuperación es menor de cinco años, el propietario aceptará hacer la inversión.

Numerosos gerentes y propietarios de empresas utilizan la técnica del periodo de recuperación en sus decisiones de inversión. Aunque utiliza los flujos de efectivo en lugar de las utilidades contables, la técnica del periodo de recuperación tiene dos puntos débiles importantes. En primer lugar, no toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo (se prefiere el efectivo antes que después). En segundo, no considera los flujos de efectivo recibidos después del periodo de recuperación (se prefiere más efectivo en lugar de menos).

FLUJOS DE EFECTIVO DESCONTADOS Los administradores pueden evitar las deficiencias de la técnica del rendimiento contable sobre la inversión y la técnica del periodo de recuperación utilizando el análisis de los flujos de efectivo descontados. Esta técnica toma en cuenta el hecho de que el efectivo recibido el día de hoy es más valioso que el efectivo que se recibirá dentro de un año (valor del dinero a través del tiempo). Por ejemplo, se puede ganar algún interés sobre el efectivo disponible para una inversión inmediata; lo que no sucede con el efectivo que se recibirá en alguna fecha futura.

Técnica de los flujos de efectivo descontados (FED)
Técnica de elaboración del presupuesto del capital que compara el valor presente de los flujos de efectivo futuros esperados con el costo de la inversión inicial.

Valor presente neto (VPN)
Valor presente de los flujos de efectivo futuros esperados menos el desembolso inicial de la inversión.

Tasa interna de rendimiento (TIR)
Tasa de rendimiento que una empresa espera obtener en un proyecto.

La **técnica de los flujos de efectivo descontados (FED)** compara el valor presente de los flujos de efectivo futuros con el desembolso de la inversión. Un análisis de esta clase puede adoptar una de dos formas: valor presente neto o tasa interna de rendimiento.

El método del **valor presente neto (VPN)** calcula el valor actual del efectivo que fluirá en el futuro a la empresa por el proyecto y deduce la cantidad del desembolso inicial. Para determinar el valor presente de los flujos de efectivo futuros esperados se descuentan de regreso al presente al costo de capital de la empresa, en donde el costo del capital es igual a la tasa de rendimiento requerida por los inversionistas. Si el valor presente neto de la inversión es positivo (es decir, si el valor presente de los flujos de efectivo futuros descontados a la tasa de rendimiento requerida para satisfacer a los inversionistas de la empresa excede el desembolso inicial), el proyecto es aceptable.

El método de la **tasa interna de rendimiento (TIR)** calcula la tasa de rendimiento que se puede esperar de una inversión que se está considerando. Para que el desembolso de la inversión sea atractivo, la tasa interna de rendimiento debe exceder al costo de capital de la empresa, la tasa de rendimiento necesaria para satisfacer a los inversionistas de la empresa.

Por lo general se puede confiar en que las técnicas del flujo de efectivo descontado proporcionan una base más confiable para las decisiones que el rendimiento contable sobre la inversión o la técnica del periodo de recuperación.

Análisis de elaboración del presupuesto de capital en las pequeñas empresas

5 Describir las prácticas de elaboración del presupuesto de capital de las pequeñas empresas.

Históricamente, pocos propietarios de pequeñas empresas han confiado en algún tipo de análisis cuantitativo para tomar decisiones concernientes a elaboración del presupuesto de capital. La decisión de comprar equipo nuevo o ampliar las instalaciones se ha basado más en la intuición y el instinto que en el análisis económico. E incluso aquellos que sí hacen alguna clase de análisis cuantitativo, rara vez utilizan la técnica de los flujos de efectivo descontados ni el valor presente neto o la tasa interna de rendimiento.

En el estudio antes mencionado se pidió a los emprendedores que indicaran el (los) método(s) que utilizaron para analizar las inversiones de capital. Los resultados fueron contundentes:[8]

Corazonada	25.3%
Técnica del periodo de recuperación	18.7
Técnica del rendimiento contable sobre la inversión	13.6

Técnica de los flujos de efectivo descontados	11.9
Una combinación	10.5
Otras	4.5
No hubo respuesta	4.5
No aplicable, ninguna inversión importante	2.6

Es interesante ver que 55 por ciento de los propietarios de pequeñas empresas indicó que utilizan alguna forma de medida cuantitativa (técnicas de periodo de recuperación, del rendimiento contable sobre la inversión o de los flujos de efectivo descontados) para evaluar una inversión de capital; sólo 25 por ciento de los que respondieron dijo que había utilizado su intuición (corazonada). Más aún, 67 por ciento de los propietarios de empresas dijo que hace algún esfuerzo para proyectar los flujos de efectivo futuros.

Podríamos llegar a la conclusión de que los propietarios de pequeñas empresas que participaron en la encuesta no eran muy sofisticados acerca de utilizar métodos financieros teóricamente sólidos, dado que sólo 12 por ciento dijo que utiliza el análisis de los flujos de efectivo descontados. Sin embargo, es posible que la causa de una utilización tan limitada de las herramientas del FED tenga que ver más con la naturaleza misma de la pequeña empresa que con la falta de disposición del propietario para aprender. Hay varias razones más importantes, que podrían explicar estos hallazgos, incluidos las siguientes:

- Para muchos propietarios de pequeñas empresas, la empresa es una extensión de su vida, es decir, lo que sucede en la empresa los afecta de forma personal. Lo contrario también es cierto. Lo que les sucede a los propietarios en lo personal afecta sus decisiones acerca de la empresa; la empresa y sus propietarios son inseparables. No es posible comprender a fondo las decisiones que se toman sin estar conscientes de los acontecimientos personales de los propietarios. En consecuencia, las variables no financieras pueden desempeñar un papel significativo en las decisiones de los propietarios. Por ejemplo, el deseo de que se les considere como una parte respetada de la comunidad puede ser más importante para un propietario que el valor presente de una decisión de negocios.
- Los problemas de capitalización insuficiente y de liquidez de una pequeña empresa pueden afectar de forma directa el proceso de toma de decisiones, y la supervivencia a menudo se convierte en su máxima prioridad. Por tanto, los propietarios no consideran que la planeación a largo plazo tenga un nivel alto de prioridad en el esquema total de las cosas.
- La mayor incertidumbre de los flujos de efectivo en las pequeñas empresas hace que el pronóstico y la planeación a largo plazo sean menos atractivos e incluso se consideren como una pérdida de tiempo. Los propietarios no tienen ninguna confianza en su capacidad para predecir los flujos de efectivo más allá de dos o tres años. Así visualizan como un esfuerzo inútil el cálculo de los flujos de efectivo para toda la duración de un proyecto.
- Es más difícil observar el valor de una empresa cuyos directivos poseen la totalidad de las acciones, que el de otra cuyas acciones cotizan de forma activa en el mercado. Por tanto, el propietario de una pequeña empresa puede considerar que la regla del valor del mercado de maximizar el valor presente neto carece de importancia. Es mucho más difícil calcular el costo del capital para una pequeña empresa que para una empresa grande.
- El menor tamaño de los proyectos de una pequeña empresa puede hacer que los cálculos del valor presente neto sean menos factibles en un sentido práctico. El tiempo y los gastos que se requieren para analizar una inversión de capital suelen ser iguales, sin importar si el proyecto es grande o pequeño. Por tanto, para una pequeña empresa es relativamente más costoso hacer un estudio así.
- El talento gerencial dentro de una pequeña empresa es un recurso escaso. Asimismo, el propietario-gerente con frecuencia tiene una formación técnica, en oposición a una orientación de negocios o financiera. Estos antecedentes tienen una gran influencia en la perspectiva de los propietarios.

Las características anteriores de una pequeña empresa y su propietario tienen un efecto significativo sobre el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa. El resultado a menudo es una mentalidad a corto plazo, causada en parte por necesidad y en parte por elección. No obstante, el propietario de una pequeña empresa debe hacer todos los esfuerzos posibles para utilizar la técnica de los flujos de efectivo descontados y para cerciorarse de que las inversiones contempladas proporcionarán, de hecho, un rendimiento superior al costo de capital de la empresa.



Una mirada RETROSPECTIVA

1. Describir el ciclo del capital de trabajo de una pequeña empresa.

- El ciclo del capital de trabajo comienza con la adquisición de inventario y termina con la cobranza de las cuentas por cobrar.
- El periodo de conversión a efectivo es crucial, porque es durante éste cuando pueden surgir problemas de flujos de efectivo que pueden dejar a la empresa sin liquidez.

2. Identificar los aspectos importantes en la administración de los flujos de efectivo de una empresa, incluida la preparación de un presupuesto de efectivo.

- Los flujos de efectivo constan del efectivo que fluye hacia una empresa (mediante ingreso de ventas, préstamos, etc.) y el flujo de efectivo que sale (por adquisiciones, gastos de operación, etcétera).
- Las pequeñas empresas rentables en ocasiones enfrentan problemas de flujos de efectivo por no entender el ciclo del capital de trabajo o por no anticipar las consecuencias negativas del crecimiento.
- Los flujos de entrada y de salida de efectivo se concilian en el presupuesto de efectivo, que incluye pronósticos de recibos y gastos en efectivo.

3. Explicar los aspectos clave en la administración de las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar.

- El otorgamiento de crédito a los clientes, que es sobre todo una decisión de marketing, afecta de manera directa la cuenta de efectivo de la empresa.
- Una empresa puede mejorar sus flujos de efectivo si acelera la cobranza a los clientes, minimiza los inventarios y pospone los pagos a sus proveedores.
- Algunas pequeñas empresas aceleran los flujos de efectivo solicitando préstamos contra las cuentas por cobrar.
- Un esfuerzo concertado para administrar el inventario puede disminuir sus excedentes y liberar efectivo para otras utilizaciones.
- Las cuentas por pagar, una fuente principal de financiamiento para las pequeñas empresas, afectan de forma directa la situación de los flujos de efectivo de una empresa.
- La administración financiera de las cuentas por pagar se apoya en la negociación y en la oportunidad de los pagos.

4. Comentar las técnicas de uso común en la toma de decisiones respecto a la elaboración del presupuesto de capital.

- Las técnicas de elaboración del presupuesto de capital tratan de determinar si los beneficios futuros de una inversión excederán al desembolso inicial.
- Las técnicas de elaboración del presupuesto de capital incluyen la técnica del rendimiento contable sobre la inversión, la del periodo de recuperación y la de los flujos de efectivo descontados.
- La técnica del rendimiento contable sobre la inversión tiene dos desventajas importantes: se basa en utilidades contables en lugar de en los flujos de efectivo reales recibidos, y pasa por alto el valor del dinero a través del tiempo.
- La técnica del periodo de recuperación tiene también dos grandes puntos débiles: ignora el valor del dinero a través del tiempo y no toma en cuenta los flujos de efectivo recibidos después del periodo de recuperación.
- La técnica de los flujos de efectivo descontados, el valor presente neto y la tasa interna de rendimiento, ofrecen los mejores criterios de aceptación-rechazo en el análisis de elaboración del presupuesto de capital.

5. Describir las prácticas de elaboración del presupuesto de capital de las pequeñas empresas.

- Pocas pequeñas empresas utilizan algún tipo de técnica de los flujos de efectivo descontados. De hecho, la mayoría de las pequeñas empresas sí utiliza algún tipo de análisis formal.
- La naturaleza misma de las pequeñas empresas puede explicar, en cierta medida, por qué rara vez utilizan las técnicas más valiosas desde el punto de vista conceptual para evaluar las inversiones a largo plazo.

Términos CLAVE

administración del capital de trabajo, p. 573
ciclo del capital de trabajo, p. 573
periodo de conversión a efectivo, p. 575
presupuesto de efectivo, p. 580
apartado postal, p. 584
cuentas por cobrar en garantía, p. 585
análisis de elaboración del presupuesto de capital, p. 587
técnica del rendimiento contable sobre la inversión, p. 589
técnica del periodo de recuperación, p. 589
técnica de los flujos de efectivo descontados (FED), p. 590
valor presente neto (VPN), p. 590
tasa interna de rendimiento (TIR), p. 590

Preguntas para ANÁLISIS

1. Liste los hechos en el ciclo del capital de trabajo que afectan de forma directa al efectivo y los que no lo hacen. ¿Qué es lo que determina la duración del periodo de conversión a efectivo de una empresa?

2. ¿Cuáles son algunos ejemplos de recibos de efectivo que no son un ingreso de ventas? Explique la forma en la cual los gastos y los desembolsos en efectivo pueden diferir durante un mes.

3. ¿Cómo puede acelerar un vendedor la cobranza de sus cuentas por cobrar? Proporcione ejemplos que se pueden aplicar a diversas etapas en el ciclo de vida de las cuentas por cobrar.

4. Suponga que una pequeña empresa puede adoptar con éxito un sistema de inventarios justo a tiempo, un arreglo en el cual se recibe el inventario en el momento justo en que se necesita. ¿Cómo afectaría esto la administración del capital de trabajo de la empresa?

5. ¿En qué sentido difieren la administración del capital de trabajo y la elaboración del presupuesto de capital?

6. Compare las diferentes técnicas que se pueden utilizar en el análisis de elaboración del presupuesto de capital.

7. ¿Qué mide el valor presente neto?

8. Defina la tasa interna de rendimiento.

9. a) Determine el rendimiento contable sobre la inversión en un proyecto que cuesta $10,000, no tendrá un valor de rescate y tiene utilidades anuales esperadas después de impuestos de $1,000.

b) Determine el periodo de recuperación para una inversión de capital que cuesta $40,000 y tiene las siguientes utilidades después de impuestos. (El desembolso proyectado de $40,000 se depreciará sobre una base en línea recta a lo largo de siete años a un valor de rescate de cero.)

Año	Utilidades después de impuestos
1	$4,000
2	5,000
3	6,000
4	6,500
5	6,500
6	6,000
7	5,000

10. ¿Por qué los propietarios de pequeñas empresas no se sienten inclinados a utilizar las medidas del valor presente neto o de la tasa interna de rendimiento?

Usted DECIDE

SITUACIÓN 1

Una pequeña empresa especializada en la venta e instalación de albercas era rentable, pero le prestaba muy poca atención a la administración de su capital de trabajo. Por ejemplo, nunca había preparado o utilizado un presupuesto de efectivo.

Para asegurarse de que habría dinero disponible para los pagos según se necesitara, la empresa mantenía un mínimo de $25,000 en una cuenta de cheques. En ocasiones esta cuenta aumentaba; en algún momento sumó $43,000. El propietario creía que este método de administración del efectivo funcionaba bien para su pequeña empresa, porque eliminaba todo el papeleo relacionado con la elaboración del presupuesto de efectivo. Además, permitía que la empresa pagara puntualmente sus deudas.

Pregunta 1 ¿Cuáles son las ventajas y los puntos débiles de la práctica de mantener un saldo mínimo en efectivo?

Pregunta 2 Hay una máxima que dice: "Si no está roto, no lo repares." En vista del actual éxito de la empresa en cuanto a pagar sus deudas con prontitud, ¿se le debería estimular para que utilice un presupuesto de efectivo? Prepárese para justificar su respuesta.

SITUACIÓN 2

Ruston Manufacturing Company es una pequeña empresa que hace todas sus ventas a crédito. Ha sido una operación exitosa experimentada y obtiene utilidades modestas.

Las ventas se efectúan sobre la base de un pago neto a 30 días. Alrededor de 70 por ciento de los pagos de los clientes se recibirá en 30 días, 20 por ciento en 60 días, 7 por ciento en 90 días y 3 por ciento son deudas incobrables.

El propietario ha estado pensando en la posibilidad de ofrecer un descuento en efectivo por pronto pago. Sin embargo, la práctica parece costosa y tal vez innecesaria. Como dice el propietario: "¿Por qué debería sobornar a los clientes para que paguen lo que legalmente adeudan?"

Pregunta 1 ¿La oferta de un descuento en efectivo es equivalente a un soborno?

Pregunta 2 ¿Cómo se relacionaría una política de descuento en efectivo con las deudas incobrables?

Pregunta 3 ¿Qué política de descuentos en efectivo, si la hay, recomendaría usted?

Pregunta 4 ¿Qué otros enfoques se podrían utilizar para mejorar los flujos de efectivo de las cuentas por cobrar?

SITUACIÓN 3

Adrian Fudge, de Fudge Corporation, quiere que usted pronostique las necesidades financieras de la empresa hasta el cuarto trimestre (octubre a diciembre). Él ha hecho las siguientes observaciones en relación con los recibos y desembolsos de efectivo planeados:

- Intereses sobre un pagaré bancario de $75,000 (que vence en el mes de marzo siguiente) a una tasa anual de ocho por ciento, pagadero en diciembre por el periodo de tres meses que acaba de terminar.
- La empresa sigue una política de no pagar dividendos en efectivo.
- Las ventas actuales históricas y futuras proyectadas son las siguientes:

Ventas históricas		Ventas proyectadas	
Agosto	$150,000	Octubre	$200,000
Septiembre	175,000	Noviembre	220,000
		Diciembre	180,000
		Enero	200,000

- La empresa tiene un gasto de renta mensual de $5,000.
- Los sueldos y salarios para los meses por venir se estiman en $25,000 mensuales.
- De las ventas de la empresa, se cobra 25 por ciento en el mes de la venta, 35 por ciento un mes después de la venta, y el restante 40 por ciento dos meses después de la venta.
- Se compra mercancía un mes antes del mes de su venta y se paga en el mes en que se vende. Las compras son iguales a 75 por ciento de las ventas. El costo de los bienes vendidos para la empresa también es de 75 por ciento de las ventas.
- Se hacen pagos anticipados de impuestos cada trimestre, uno de $10,000 en octubre, que toma como base las utilidades del trimestre que terminó el 30 de septiembre.
- El costo de los servicios públicos promedia tres por ciento de las ventas de la empresa y se paga en el mes en que se incurre en él.
- Los gastos por depreciación son $20,000 anuales.

Pregunta 1 Prepare un presupuesto mensual de efectivo para el periodo de tres meses que termina en diciembre.

Pregunta 2 Si el saldo inicial de efectivo de la empresa para el periodo presupuestado es de $7,000, y es su saldo mínimo deseado, determine cuándo y cuánto necesitará pedir prestado la empresa durante el periodo presupuestado. La empresa tiene una línea de crédito de $50,000 con su banco, con interés (a una tasa anual de 10 por ciento) pagadero cada mes. Por ejemplo, los intereses sobre un préstamo obtenido a finales de septiembre se pagarían a finales de octubre y después cada mes mientras que el préstamo no esté totalmente pagado.

EJERCICIOS

1. Entreviste al propietario de una pequeña empresa para determinar la naturaleza de la línea de tiempo del capital de trabajo de la empresa. Trate de calcular el periodo de conversión a efectivo.
2. Entreviste al propietario o al gerente de crédito de una pequeña empresa respecto a la concesión de crédito o a la cobranza de las cuentas por cobrar en esa empresa. Resuma los resultados en un informe.
3. Identifique una pequeña empresa en su comunidad que se haya ampliado recientemente. Entreviste al propietario de la empresa y pregúntele respecto a los métodos que utilizó para evaluar la ampliación.
4. Solo, o con un compañero de clase, aborde al propietario de una pequeña empresa con el fin de obtener datos sobre un problema actual o uno al que se haya enfrentado en algún momento en el pasado para ver si usted tomaría la misma decisión que tomó él.

Actividades en **INTERNET**

1. Visite el sitio web del Bank of América en http://www.bankofamerica.com. Haga clic en “Small Business”, luego en Resource Center y “Managing Your Finances”. Luego vaya a “Managing Your Cash Flow”. Haga clic en “Resources” y responda las siguientes preguntas con base en lo que leyó ahí.

a. ¿Cuál es el propósito de un estado del flujo de efectivo?

b. ¿Qué debe incluirse en la sección de actividades de operación del estado de flujo de efectivo? ¿En la sección de actividades de inversión? ¿En la sección de actividades financieras?

c. ¿Cuáles son los dos métodos para calcular el flujo de efectivo? Explique de forma breve cada uno de ellos.

2. Vaya a http://www.inc.com/resources y busque el artículo de *Inc.*, “The 10 Absolutely Must-Follow Cash Flow Rules”. Compare lo que dice el artículo con lo que usted aprendió en este capítulo.

Caso **22**

Barton Sales and Service (p. 664)

Este caso estudia el desempeño financiero de una pequeña empresa de servicio de aire acondicionado y calefacción, con un énfasis en sus políticas de capital de trabajo.

Capítulo 23

Evaluación del desempeño financiero

Bajo los REFLECTORES

Pro Flora

Siempre que un propietario intenta vender una empresa, los compradores potenciales tratan de saber algo acerca de ella. En el caso de Pro Flora, un mayorista de flores con sede en Florida, a los compradores potenciales quizá les interesaba saber que la empresa les compra flores a 30 cultivadores domésticos y se las revende a más de 200 clientes minoristas, que 40 por ciento del inventario se vende antes de su entrega y que 58 por ciento del inventario se vende a floristas que compran directamente en el camión y que consideran que el camión de Pro Flora es un centro comercial floral.

Sin embargo, antes que nada, las personas interesadas en adquirir una empresa quieren saber qué tan exitosa es esta en el aspecto financiero. A menudo, el punto destacado de la debida diligencia es una cuidadosa revisión de los indicadores financieros, debido a que esos números les ayudan al vendedor y al comprador a negociar un precio justo para la empresa. En el caso de Pro Flora, el precio que se pedía era de $2.2 millones. ¿Cómo llegaron los propietarios a esa cifra?

Pues bien, calcularon que la utilidad bruta anual era de $4.1 millones y la EBITDA (utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) era de $478,000. De manera que la utilidad neta era 11.65 por ciento de las ventas. Los niveles de inventario actuales eran de $23,000 y el valor del equipo propiedad de la empresa era de $508,000. Los propietarios también tuvieron la previsión de asegurar un préstamo precalificado para que los compradores financiaran 80 por ciento del precio de compra de $2.2 millones. Si los flujos de efectivo se mantienen constantes, los compradores deberán ser capaces de cubrir el pago mensual de $24,000 sin necesidad de invertir más dinero en la empresa.

Sin embargo, los compradores de empresas no son las únicas personas interesadas en esta clase de información. Los propietarios actuales de las empresas también deben prestarle atención a esa información.



Fuente: Elaine Appleton Grant, "Business for Sale: Pro Flora Earnings", *Inc.,* mayo de 2007, p. 24.



Una mirada hacia **DELANTE**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

1 **Identificar los requerimientos básicos de un sistema contable.**
2 **Explicar dos opciones alternas de contabilidad.**
3 **Describir el propósito del control interno y los procedimientos relacionados con el mismo.**
4 **Evaluar la capacidad de una empresa para pagar sus facturas a medida que vencen.**
5 **Evaluar la rentabilidad general de una empresa a partir de su base de activos.**
6 **Medir la utilización del financiamiento mediante deuda y capital en una empresa.**
7 **Evaluar la tasa de rendimiento ganada sobre la inversión de los propietarios.**

Durante varios años Dan había deseado iniciar su negocio, una idea que acarició desde que estaba en la universidad. Sin embargo, parecía que nunca era el momento apropiado para hacerlo. Pero entonces Hank, su amigo durante largo tiempo, le planteó iniciar un nuevo negocio de suministro de materiales de capacitación en ventas a empresas con grandes grupos de vendedores. Dada la experiencia de Hank en la capacitación y los antecedentes de Dan en las ventas, este último creía que formarían un buen equipo.

Así que Dan dejó su empleo de vendedor y comenzó a trabajar de tiempo completo en la formación de Sales Unlimited, la nueva empresa. A pesar de algunos momentos de tensión, les ha ido bien. Al principio los socios contrataron soporte técnico y dos vendedores. Además de dirigir al pequeño grupo de vendedores, Dan asumió la responsabilidad de llevar los registros contables de la empresa, una tarea para la que no tenía preparación ni experiencia. Así que compró QuickBooks, un software que le permitía mantenerse al día con la contabilidad de la empresa.

Poco después ambos decidieron que había llegado el momento de que Dan dedicara todo su tiempo a las ventas, así que contrataron a un auxiliar contable para que se encargara de la contabilidad. Con el tiempo esta persona se hizo cargo de todas las actividades relacionadas con ello, incluyendo hacer depósitos, los pagos a proveedores, las conciliaciones bancarias, la emisión de cheques de nómina y la elaboración de los estados financieros mensuales. Para Dan, el hecho de verse libre al fin de las responsabilidades de la contabilidad fue como una bocanada de aire fresco, ya que su pasión eran las ventas.

A medida que la empresa seguía creciendo, el banco de Dan y Hank les recomendó que contrataran a una firma contable que supervisara las funciones contables y financieras de la empresa. Después de entrevistarse con varias firmas, los socios eligieron uno que parecía ajustarse bien a sus necesidades. Después de la revisión inicial, el contador de la firma expresó algunas preocupaciones. Al contador le preocupaba en especial la falta de controles internos, por lo que señaló: “Encargar a una persona todas las funciones de contabilidad es buscarse problemas, y eso debe cambiar”. Dan contestó: “Hace muchos años que conozco al auxiliar contable y tengo absoluta confianza en su integridad. Además, no quiero darle la impresión de que no confío en él, porque no es así”.

Lo que en realidad le preocupa a Dan es no saber cómo interpretar los estados financieros cuando los recibe. Desea ayuda para interpretar lo que los estados expresan acerca del desempeño financiero de la empresa. Así que, de momento, ni él ni Hank están seguros de lo que deben hacer.

Muchos emprendedores comparten esas preocupaciones, ya que luchan por entender las cuestiones de contabilidad y por utilizar los estados financieros de forma eficaz en la administración de sus empresas. En este capítulo se estudian los elementos básicos de un sistema contable eficaz y ofrece sugerencias sobre la forma de utilizar los datos contables para llegar a conclusiones acerca del desempeño financiero de una empresa.

Actividades de contabilidad en las pequeñas empresas

Los administradores deben contar con información precisa, significativa y oportuna para tomar buenas decisiones. Esto es cierto en especial cuando se trata de la información financiera relativa a las operaciones de la empresa. Un sistema contable inadecuado es un factor fundamental en los fracasos de pequeñas empresas. En ocasiones los propietarios-gerentes creen que no necesitan gran cantidad de información financiera, puesto que ellos participan en las operaciones diarias, pero sólo se engañan a sí mismos.

Rara vez los propietarios-gerentes de pequeñas empresas son contadores expertos, pero tampoco esperan serlo, *incluso ni siquiera lo desean.* Pero todos deben saber lo suficiente sobre el proceso contable, incluidos el desarrollo y la interpretación de los estados financieros, como para reconocer cuáles son los mejores métodos de contabilidad para su empresa.

1 Identificar los requerimientos básicos de un sistema contable.

Requerimientos básicos de los sistemas contables

Un sistema contable estructura el flujo de la información financiera, de modo que ofrezca una perspectiva completa de las actividades financieras de una empresa. Como podrá imaginar, algunas pequeñas empresas podrían no requerir estados financieros formales. Sin embargo, la mayoría necesita por lo menos estados financieros mensuales, que deben generarse por computadora. Los beneficios de utilizar una computadora al preparar la información financiera son tan grandes, y sus costos tan bajos, que no tiene sentido hacerlo de otra manera.

Sin importar cuál sea su nivel de sofisticación, el sistema contable de una pequeña empresa debe lograr los siguientes objetivos:

- Ofrecer una perspectiva precisa, completa, de los resultados de la operación.
- Permitir una comparación rápida de los datos actuales con los resultados de operación y las metas concernientes al presupuesto de años anteriores.
- Ofrecer estados financieros para que los utilicen la gerencia, los banqueros y los posibles acreedores.
- Facilitar la entrega puntual de informes y declaraciones fiscales a las dependencias gubernamentales reguladoras y recaudadoras de impuestos.
- Descubrir fraudes de empleados, robos, desperdicios y errores en el mantenimiento de los registros.

EL SISTEMA DE MANTENIMIENTO DE REGISTROS El sistema contable constituye el marco para el control administrativo de una empresa. Su efectividad radica en el mantenimiento de un sistema de registro bien diseñado y administrado. Además de los estados financieros para su utilización externa con banqueros e inversionistas (balances generales, estados de resultados y estados de flujos de efectivo), se deben tener registros internos de contabilidad. Los principales tipos de registros internos son los siguientes:

- *Registros de cuentas por cobrar.* Los registros de las cuentas por cobrar son vitales, no sólo en la toma de decisiones sobre ampliación del crédito, sino también para facturar de forma correcta y mantener buenas relaciones con los clientes. Un análisis de estos registros revelará la efectividad de las políticas de crédito y cobranza.
- *Registros de cuentas por pagar.* Los registros de adeudos muestran lo que la empresa les debe a sus proveedores, facilitan el aprovechamiento de descuentos en efectivo y permiten efectuar los pagos a su vencimiento.
- *Registros de inventarios*. Es esencial que los registros sean adecuados para el control y seguridad de las partidas del inventario. Los registros de inventario aportan una información que se utiliza para hacer comprar, mantener niveles adecuados de existencias y calcular los índices de rotación.
- *Registros de nóminas*. Los registros de nóminas muestran el total de sueldos pagados a los empleados y forman la base para calcular y pagar los impuestos sobre nóminas.
- *Registros de efectivo*. Se requieren registros cuidadosos, que muestren todos los recibos y desembolsos para salvaguardar el efectivo. Estos registros ofrecen información esencial sobre los flujos y los saldos de efectivo.

- *Registros de activo fijo*. Los registros de activo fijo muestran el costo original de cada activo y la depreciación a la fecha, junto con otra información, como la condición en que se encuentra el activo.
- *Otros registros contables*. Entre los otros registros contables vitales para la operación eficiente de una pequeña empresa, se encuentran los registros de seguros (que muestran todas las pólizas en vigor), los registros de arrendamientos y los registros de las inversiones externas de la empresa.

SOFTWARE CONTABLE Existe software que se puede utilizar para generar los registros contables requeridos. La mayor parte del software incluye los siguientes elementos:

- Una chequera que calcula de forma automática el saldo en efectivo de una empresa, imprime los cheques y concilia la cuenta con el estado bancario a finales del mes.
- Preparación automática del estado de resultados, los balances generales y los estados de flujo de efectivo.
- Un presupuesto de efectivo que compara los gastos reales contra los gastos presupuestados.
- Preparación de cuentas auxiliares en el diario, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y otras cuentas de alto nivel de actividad.

Además, existe gran variedad de software que satisface necesidades contables especiales como gráficas, análisis del flujo de efectivo y preparación de declaraciones de impuestos.

Aunque las opciones son casi ilimitadas en el renglón del software contable apropiado para pequeñas empresas, hay varios líderes en la categoría inicial. Su costo varía de 100 a 300 dólares, e incluyen:

- *DacEasy*
  http://www.daceasy.com
- *MYOB*
  http://www.myob.com
- *QuickBooks*
  http://www.quickbooks.com
- *Peachtree by Sage 2007*
  http://www.peachtree.com
- *Simply Accounting 2007*
  http://www.simplyaccounting.com
- *NetSuite*
  http://www.oraclesmallbusiness.com

Aunque todos estos programas se han probado y se utilizan ampliamente, el propietario de una pequeña empresa debe analizar con cuidado si el software o el hardware de computadora son apropiados, antes de adquirirlos. La posibilidad de comprar un equipo o software que no se ajuste a las necesidades de una empresa es significativa.

SERVICIOS CONTABLES EXTERNOS En lugar de que un empleado o un miembro de la familia del propietario lleven los registros, una empresa puede hacer que sus registros financieros sean preparados por un contador público, una firma contable o una agencia de servicios que atiende a pequeñas empresas. Las empresas muy pequeñas a menudo encuentran conveniente que la misma persona o agencia lleve sus libros y elabore sus estados financieros y sus declaraciones de impuestos.

Hay numerosas firmas contables pequeñas que ofrecen servicios contables completos a las pequeñas empresas a un costo significativamente más bajo que las grandes firmas contables, las cuales hace poco comenzaron a enfocarse mucho más en las empresas que cotizan en bolsa en Estados Unidos, sobre todo después de la entrada en vigor de la Ley Sarbanes-Oxley, que fue diseñada para reducir los fraudes en las grandes corporaciones. Desde luego, el costo es una consideración importante al seleccionar a un contador, pero hay otros factores fundamentales, como el hecho de que el contador tenga experiencia en la industria específica en que opera el emprendedor, que debe también desempeñar un papel importante en esta decisión.

En algunas áreas hay firmas contables móviles que dan también servicio a las pequeñas empresas. Éstos llevan a las instalaciones de una empresa una oficina móvil con equipo de cómputo, obtienen los datos necesarios y elaboran los estados financieros ahí mismo. La utilización de una firma contable móvil puede ser una forma rápida, económica y cómoda de satisfacer ciertas necesidades de contabilidad.

Vivir el sueño Desafíos empresariales



Un buen sistema contable es esencial para las decisiones adecuadas

Un buen programa de contabilidad le quitará de encima gran parte del trabajo contable monótono. El simple hecho de registrar sus operaciones en un programa como Peachtree crea la base de datos más importantes que usted podrá tener jamás, una con los detalles financieros clave de su empresa.

Devra Walker, copropietaria de Walter Pharmacy & Gifts en Statesboro, Georgia, tiene un enfoque todavía mejor. Lleva sus libros con ayuda del personal interno de registro de datos y utiliza los servicios de un contador externo para comprobar que todo esté bien, registrar los ingresos y actuar como caja armónica. El sistema mejorado de acceso privilegiado de Peachtree 2007 promueve esta clase de relación estrecha, pero segura. Walker, de 45 años, que también es contadora, necesita un acceso rápido a los datos, debido a que ella y su esposo Lindsay, de 47 años, administran ocho unidades de negocios separadas, con ventas anuales combinadas de $8 millones y una nómina de 60 empleados. Peachtree le permite ver al mismo tiempo las cuentas de todas sus unidades cuando prepara la nómina o los estados financieros, pero aísla los aspectos importantes de su desempeño cuando se reúne con los gerentes de sus unidades.

Paula Gilliland, una consultora de contabilidad de Roswell, Georgia y propietaria del sitio de comercio electrónico PocketScope.com, utiliza Peachtree para organizar los flujos de entrada y de salida de su empresa de instrumental médico que tiene ingresos de $900,000 y un gran inventario de clientes. Muchas partes se utilizan en varios subensambles diferentes y, si hay una falla, Gilliland, de 44 años, debe encontrar rápidamente la parte defectuosa entre cientos de subensambles similares, ver si está cubierta por la garantía y hacer los arreglos para reemplazarla.

Por supuesto, no toda empresa en crecimiento se enfrenta a los mismos retos, pero todas las empresas necesitan un sistema contable que proporcione una información pertinente y oportuna, con el fin de tomar decisiones de negocios sensatas.

Fuente: Mike Hogan, “Analyze This”, *Entrepreneur*, julio de 2006, pp. 42-43.

http://www.pocketscope.com

Opciones alternas de contabilidad

Los registros contables se pueden llevar casi de cualquier forma, siempre y cuando les proporcionan a los usuarios los datos que necesitan para satisfacer los requerimientos legales. Las empresas muy pequeñas cuentan con algunas opciones cuando seleccionan sistemas y métodos contables. Dos de estas opciones, la contabilidad base efectivo en comparación con la contabilidad de base acumulada, y los sistemas de un solo asiento en comparación con los de partida doble, reflejan los aspectos más importantes en un sistema contable.

2 Explicar dos opciones alternas de contabilidad.

CONTABILIDAD CON BASE EN EFECTIVO EN COMPARACIÓN CON LA CONTABILIDAD DE BASE ACUMULADA Como se expuso en el capítulo 10, la diferencia principal entre la contabilidad con base en efectivo y la contabilidad de base acumulada radica en la forma en que una empresa reporta sus ingresos y sus gastos. El método de contabilidad con base en efectivo es más fácil de utilizar: el ingreso y los gastos se reportan sólo cuando se recibe el efectivo o se efectúa un pago. En contraste, el método de contabilidad de base acumulada reporta los ingresos y los gastos cuando se incurre en ellos, sin importar cuándo se haya recibido el efectivo o efectuado el pago.

En ocasiones las empresas muy pequeñas, así como las empresas con cuentas por cobrar de lento movimiento que desean mejorar sus flujos de efectivo, evitando el pago de impuestos al ingreso que todavía no han recibido, eligen el método de contabilidad con base en efectivo.

Sin embargo, este método a final de cuentas no acopla de forma precisa el ingreso y los gastos. Es preferible el método de acumulación, ya que aunque requiere llevar más registros, ofrece una medida más realista de la rentabilidad en un periodo contable. El método de contabilidad de base acumulada acopla el ingreso contra los gastos en los que se ha incurrido para obtener dicho ingreso. Es inaceptable alternar entre un método base efectivo y un método de base acumulada, porque se viola el principio contable de consistencia.

SISTEMAS DE UN SOLO ASIENTO EN COMPARACIÓN CON LOS SISTEMAS DE PARTIDA DOBLE En las empresas muy pequeñas todavía se encuentra en ocasiones el sistema de registros de un solo asiento. Sin embargo, no es un sistema recomendable para las empresas que están luchando por crecer y lograr una planeación eficaz de su financiamiento. El sistema de un solo asiento no incorpora un balance general ni genera de forma directa un estado de resultados. El **sistema de un solo asiento** es, en esencia, un sistema de talonario de cheques de recibos y desembolsos.

La mayoría de los libros de introducción a la contabilidad incluye información para establecer un **sistema de partida doble**.[1] Este tipo de sistema contable maneja un mecanismo de dos asientos que se compensan entre sí en cada operación que se registra. Se puede llevar con los libros diario y mayor que están a la venta en la mayoría de las tiendas de artículos de oficina. Sin

Sistema de un solo asiento
Sistema contable que refleja sólo los recibos y los desembolsos.

Sistema de partida doble
Sistema contable que se equilibra automáticamente y que requiere que cada operación se registre dos veces.

Vivir el sueño — Desafíos empresariales

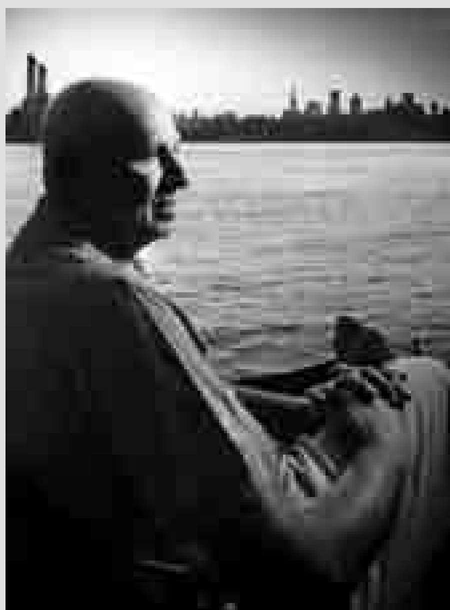
Sam y yo

Norm Brodsky, famoso columnista de la revista *Inc*. y exitoso empresario por derecho propio, siempre presenta a su socio, Sam Kaplan, como el hombre que se convirtió en millonario por su propio esfuerzo. Brodsky cuenta cómo Kaplan significó la diferencia en su empresa:

La llegada de Sam tuvo un impacto inmediato. Para empezar, se hizo cargo de la administración de nuestras finanzas, que yo había estado supervisando. Eso significó un gran alivio para mí, debido a que no podía apartar de mi mente los asuntos contables y enfocarme en las partes del negocio con las que más disfrutaba, ventas y operaciones. Al mismo tiempo, introdujo sistemas y prácticas que eran raros en una empresa del tamaño de la nuestra, incluidos algunos de los que yo dudaba que fueran necesarios. "¿Qué quieres decir, que debemos tener estados financieros auditados?" le pregunté. "Somos una empresa de $4 millones. Es absurdo que gastemos $30,000 o $40,000 al año en eso".

"Te arrepentirás dentro de tres años si no lo haces", dijo Sam. "Los bancos insistirán en estados financieros auditados y será mucho más costoso hacerlos entonces que ahora, suponiendo que puedas hacerlo. Muchas firmas contables no lo harán".

De manera que empezamos a tener estados financieros auditados anuales, así como estados mensuales regulares, algo en lo que yo no había insistido antes. Tengo mis cifras clave que reviso y que creía que me daban una buena idea de nuestra situación financiera. Sin embargo, descubrí que los estados financieros mensuales me permiten ver cosas que de otra manera habría pasado por alto. Si una cifra no tiene sentido para mí, pido una explicación. Pronto el personal de contabilidad empezó a anticipar mis preguntas y a responderlas antes de que yo las hiciera. En el proceso, Sam mejoró toda la empresa. Es fácil que las pequeñas empresas ignoren la contabilidad, a diferencia de las ventas o las operaciones. Si usted ignora cualquiera de ellas, sentirá el dolor de inmediato: pero siempre se puede decir que abordará los problemas contables más adelante. Y para entonces, el problema es urgente y usted está en serias dificultades. Sam se aseguró de que nuestros problemas contables nunca llegaran a ser urgentes.


© Ethan Hill/Ethan Hill Photography.

Fuente: Norm Brodsky, "Sam and Me", Inc., junio de 2006, pp. 65-67. Copyright 2006 por Mansueto Ventures LLC. Reproducido con autorización de Mansueto Ventures LLC en formato de libro vía el Copyright Clearance Center.

embargo, es preferible el software de contabilidad más o menos sencillo diseñado para la pequeña empresa.

3 Describir el propósito del control interno y los procedimientos relacionados con el mismo.

Control interno
Sistema de comprobación y equilibrio que salvaguarda los activos y mejora la precisión y confiabilidad de los estados financieros

Controles internos contables

Como ya se observó, un sistema contable efectivo es vital para el éxito de una empresa. Sin la información que proporciona, la gerencia no puede tomar decisiones informadas. No obstante, la calidad del sistema contable de una empresa depende de la eficacia de los controles internos al interior de la empresa. El **control interno** es un sistema de comprobación y equilibrio que desempeña un papel fundamental en la salvaguarda de los activos de la empresa y mejora la precisión y confiabilidad de sus estados financieros. En las grandes corporaciones se ha reconocido su importancia desde hace mucho tiempo. Algunos propietarios de empresas de menor tamaño, preocupados por el costo o lo apropiado de un sistema de control interno para sus necesidades, no aprecian su valor, pero deberían hacerlo.

Puede ser difícil desarrollar controles internos en una pequeña empresa, pero eso no significa que sean menos importantes que para una empresa grande. La falta de controles internos aumenta de forma considerable la posibilidad no sólo de fraude y robo, sino también de malas decisiones basadas en una información contable inexacta y extemporánea. Los controles internos eficaces también son necesarios para que contadores independientes puedan hacer una auditoría. Los contadores públicos certificados no están dispuestos a emitir una opinión sobre los estados financieros de la empresa si ésta carece de controles internos adecuados.

Aunque una descripción completa de un sistema de control interno está fuera del alcance de este libro, es importante entender el concepto. Un ejemplo de control interno es la separación de las responsabilidades de los empleados, de modo que el individuo que mantiene el control de un activo no sea el mismo que registra las operaciones correspondientes en el libro mayor. Es decir, para prevenir fraudes o deficiencias en la administración financiera, el empleado que cobra el efectivo a los clientes no debe tener autorización para elaborar conciliaciones bancarias. He aquí otros ejemplos de control interno:[1]

- Identificar los diversos tipos de operaciones que requieren la autorización del propietario.
- Establecer procedimientos para asegurar que los cheques que se presentan para su firma vayan acompañados de la documentación completa que los respalda.
- Limitar el acceso a los registros contables.
- Hacer que los estados bancarios se envíen directamente al propietario.
- Guardar los cheques en blanco en un sitio seguro.
- Exigir a todos los empleados que tomen sus vacaciones con regularidad para que se pueda descubrir cualquier anomalía.

No es una exageración insistir y seguir insistiendo en la importancia de contar con un sistema de control interno eficaz. Tal vez será necesario hacer un esfuerzo extra para implementar controles internos en una pequeña empresa en donde, debido a que los procedimientos de negocios pueden ser informales, podría ser difícil separar las obligaciones por el limitado número de empleados. Aun así, es mejor tratar de desarrollar estos controles. Un contador puede ayudar a minimizar los problemas que pueden resultar de la falta de controles internos.

Evaluación del desempeño financiero de la empresa

Una vez que se ha establecido un sistema contable eficaz, el propietario de la empresa debe determinar la forma de utilizar de manera más productiva los datos que genera. Mark Twain dijo: "Aquél que no lee, no está mejor que el que no sabe leer". Un propietario que tiene un buen sistema contable, pero no lo utiliza, está en la misma situación. En esta sección se proporciona un marco de referencia para la interpretación de estados financieros, diseñado para aclararles dichos estados a las personas que tienen diversos niveles de conocimiento y experiencia contable.

Desde su punto de vista: Evaluación del desempeño

John Stites

El propietario de una pequeña empresa a menudo subestima la importancia de evaluar el desempeño de su organización. En muchos casos, eso se debe a que los propietarios no poseen el conocimiento básico necesario para evaluar de forma adecuada y correcta los estados financieros. Con frecuencia, incluso los contadores no comprenden los aspectos negativos que pueden revelar unos estados financieros. A menudo, los estados financieros también proporcionan una amplia perspectiva de la empresa para evaluar con precisión en dónde existen problemas. El propietario de la empresa debe identificar aquellos procesos que son necesarios para el éxito de la empresa y medir el éxito y el mejoramiento de los mismos. Si cada uno de los factores críticos de éxito está protegido y se le presta atención, la empresa tendrá una probabilidad mayor de tener éxito. Después los estados financieros se convierten sólo en uno de los indicadores del tablero de instrumentos de la empresa y conservan su lugar apropiado en las mediciones del éxito de la misma. El peligro de esperar a que los estados financieros actúen sobre los problemas monetarios de la empresa es que los estados financieros sólo describen el pasado y a menudo hacen muy poco para predecir el futuro, que es la perspectiva más importante para la viabilidad de la vida de la empresa a largo plazo.

Un propietario necesita entender los efectos financieros, positivos o negativos, que pueden tener las decisiones gerenciales. En última instancia, los resultados de las decisiones de operación aparecen en los estados financieros de la empresa.

Los métodos exactos que se utilizan para interpretar los estados financieros pueden variar de acuerdo con las áreas de quien los interpreta determine que merecen mayor atención. Por ejemplo, si un banquero y un empresario estuvieran analizando los mismos estados financieros podrían enfocarse en diferentes datos. Pero cualquiera que sea la perspectiva que se adopte, los aspectos más importantes son esencialmente los mismos y se resumen en las siguientes cuatro preguntas:

1. ¿La empresa puede pagar sus facturas a medida que vencen? En otras palabras, ¿la empresa tiene la capacidad de cumplir con sus compromisos financieros a corto plazo (un año o menos)?
2. ¿La empresa está obteniendo una buena tasa de rendimiento sobre sus activos? No hay otra pregunta más importante cuando se trata de determinar si una empresa es fuerte desde el punto de vista económico.
3. ¿Cuánta deuda está utilizando la empresa, en comparación con su financiamiento con capital accionario?
4. ¿ Los propietarios están obteniendo una buena tasa de rendimiento sobre su inversión en capital accionario? Aquí lo que se pretende es saber si el efecto combinado de todas las decisiones financieras que se han tomado es positivo o negativo para los propietarios

La respuesta a estas preguntas requiere expresar los datos del estado de resultados y del balance general en términos relativos, o **razones financieras**. Sólo de este modo se pueden hacer comparaciones con otras empresas, con los promedios de la industria y a lo largo del tiempo. En Estados Unidos los promedios o normas de la industria que se suelen utilizar para fines de comparación son los que publican empresas como Dun & Bradstreet, Robert Morris Associates o Standard & Poor's.[2] En la figura 23-1 se muestran las normas de la industria para el sector de la venta minorista de computadoras y software de 2007, reportadas por Robert Moore Associates, que compila las razones financieras para que los bancos las utilicen en los análisis de las empresas que solicitan crédito. Como se muestra en la tabla, las razones se reportan según el tamaño de la empresa.

Razones financieras
Reformulaciones de datos seleccionados del estado de resultados y del balance general en términos relativos.

Podemos demostrar mejor la utilización de las razones financieras para evaluar el desempeño de una empresa, revisando los estados financieros de Trimble & Associates Leasing, Inc., presentados en el capítulo 10. Para facilitar la referencia, el estado de resultados y el balance general se reproducen en las figuras 23-2 y 23-3. Utilizando estos estados financieros para calcular las razones de la empresa y confiando en las normas de la industria seleccionadas por la administración de la empresa, se pueden responder las cuatro preguntas fundamentales respecto del desempeño financiero de Trimble.

Figura 23-1

Razones financieras para tiendas minoristas de computadoras y software, 2006-2007

	TAMAÑO DE LA EMPRESA POR ACTIVOS TOTALES		
	Menos de $500,000	De $500,000 a $2 millones	De $2 millones a $10 millones
Razón de solvencia	1.0	1.2	1.3
Rotación de las cuentas por cobrar	20.8	12.8	7.7
Rotación del inventario	23.1	15.8	25.9
Rendimiento sobre los activos	−1.34%	7.4%	18.4%
Margen de utilidad de operación	−0.2%	2.0%	5.1%
Rotación de activos fijos	46.5	63.2	34.2
Rotación del activo total	6.7	3.7	3.6
Deuda/activo total	132.6%	74.9%	76.1%
Rendimiento sobre el capital accionario (antes de impuestos)	NA*	22.8%	45.5%

Nota: Robert Morris Associates (RMA) advierte que los estudios se deben tomar sólo como una directriz general y no como una norma absoluta de la industria. Esto se debe a las muestras limitadas dentro de las categorías, a la clasificación de las empresas sólo por su número principal en la Standard Industrial Classification (SIC) y a los diferentes métodos de operación de las empresas que operan dentro de la misma industria. Por estas razones RMA recomienda que las cifras sólo se utilicen como guías generales, además de otros métodos de análisis financiero.

Fuente: Adaptado de *RMA 2006-2007 Annual Statement Studies,* publicado por Robert Morris Associates, Filadelfia, Pa. Copyright Robert Morris Associates, 2007.

4 Evaluar la capacidad de una empresa para pagar sus facturas a medida que vencen.

¿La empresa puede pagar las facturas a su vencimiento?

Se dice que una empresa, o para el caso una persona, que cuenta con el dinero suficiente para pagar cualquier deuda que tenga, tiene un nivel alto de liquidez. En otras palabras, la liquidez de una empresa depende de la cantidad de efectivo con que cuenta para cumplir con sus deudas al vencimiento. La medición de la liquidez responde a la pregunta: “¿La empresa tiene ahora los recursos, o los tendrá en el futuro, para pagarles a sus acreedores cuando se venzan sus facturas?”

Esta pregunta se puede responder de dos maneras: 1) comparando los activos de la empresa que son de una naturaleza relativamente líquida con la deuda que vencerá a corto plazo o 2) examinando la puntualidad con que los activos líquidos, sobre todo las cuentas por cobrar y los inventarios, se pueden convertir a efectivo.

Figura 23-2

Estado de resultados de Trimble & Associates Leasing, Inc., para el ejercicio fiscal que terminó el 31 de diciembre de 2007

Ventas		$850,000
Costo de los bienes vendidos		550,000
Utilidad bruta sobre las ventas		$300,000
Gastos de operación:		
Gastos de marketing	$90,000	
Gastos generales y de administración	80,000	
Depreciación	30,000	
Total de gastos de operación		$200,000
Utilidad de operación		$100,000
Gastos financieros		20,000
Utilidades antes de impuestos		$ 80,000
Impuestos (25%)		20,000
Utilidad neta		$ 60,000

Figura 23-3 *Balance general de Trimble & Associates Leasing, Inc., al 31 de diciembre de 2007*

Activo	
Activo circulante:	
Efectivo	$ 50,000
Cuentas por cobrar	80,000
Inventarios	220,000
Total de activo circulante	$350,000
Activo fijo:	
Activo fijo bruto	$960,000
Depreciación acumulada	(390,000
Activo fijo neto	$570,000
ACTIVO TOTAL	$920,000
Pasivo y capital	
Pasivo circulante:	
Cuentas por pagar	$ 20,000
Pagarés a corto plazo	80,000
Total de pasivo circulante (deuda)	$100,000
Deuda a largo plazo	200,000
Deuda total	$300,000
Capital accionario del propietario:	
Acciones comunes	$300,000
Utilidades retenidas	320,000
Capital accionario de propiedad total	$620,000
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	$920,000

El primer enfoque para medir la liquidez es comparar el efectivo y los activos que se pueden convertir en efectivo en el transcurso de un año, contra la deuda (obligaciones) que va a vencer y que será pagadera en el curso del año. Los activos líquidos de la empresa son sus activos circulantes, y la deuda que vence consta de los pasivos circulantes que se muestran en el balance general. Por tanto, para medir la liquidez se utiliza la razón de solvencia, que ya se explicó en el capítulo 10 y se determina dicha razón para Trimble & Associates Leasing, Inc.

$$\text{Razón de solvencia} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{\$350{,}000}{\$100{,}000} = 3.50$$

Con base en los datos de Dun & Bradstreet, la norma de la industria para la razón de solvencia es de 2.70. Por consiguiente, Trimble & Associates parece ser más líquida que la empresa promedio de su industria. Trimble tiene $3.50 en activo circulante por cada $1 en pasivo circulante (deuda), en comparación con $2.70 para una empresa "promedio" de la industria.

El segundo punto de vista de la liquidez examina la capacidad de una empresa para convertir de manera puntual las cuentas por cobrar y el inventario a efectivo. La capacidad para convertir las cuentas por cobrar a efectivo se puede medir calculando la rapidez con que la empresa está cobrando sus cuentas por cobrar. Esto se puede determinar midiendo el número de veces que las cuentas por cobrar "rotan" durante el año, es decir, la **rotación de las cuentas por cobrar**, la cual se calcula como sigue:

Rotación de las cuentas por cobrar Número de veces que las cuentas por cobrar "rotan" durante el año.

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Si se supone que las ventas de Trimble & Associates son todas a crédito, en contraste con las ventas de contado, la rotación de las cuentas por cobrar de Trimble & Associates en 2007 es de 10.63 días. Los cálculos son los siguientes:

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{\$850{,}000}{\$80{,}000} = 10.63$$

La norma de la industria para la rotación de las cuentas por cobrar es de 10.4. Así que podemos llegar a la conclusión de que Trimble & Associates se puede comparar con la empresa promedio de la industria en términos de su cobranza de las cuentas por cobrar.[3]

Rotación de inventarios
Número de veces que los inventarios "rotan" durante un año

Para tener alguna perspectiva de la liquidez de inventarios de Trimble, ahora se debe determinar cuántas veces la empresa rota sus inventarios durante el año. La **rotación de inventarios** se calcula como sigue:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventarios}}$$

Observe que en esta razón las ventas se muestran a su costo para la empresa, no al valor total de mercado cuando se venden los artículos. Puesto que el inventario (denominador) es al costo, es deseable medir las ventas (el numerador) también sobre una base de costos con el fin de evitar una respuesta prejuiciada.

La rotación de inventarios para Trimble & Associates se calcula como sigue:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}} = \frac{\$550{,}000}{\$220{,}000} = 2.50$$

La norma de la industria para la rotación de inventarios es 4.0, lo que revela un problema importante para Trimble & Associates. La empresa tiene un exceso de inventarios, tal vez hasta algo de inventario obsoleto. Está generando sólo $2.50 en ventas al costo por cada $1 de inventario, en comparación con $4.00 en ventas al costo para la empresa promedio.

5 Evaluar la rentabilidad general de una empresa a partir de su base de activos.

¿La empresa está proporcionando un buen rendimiento sobre sus activos?

Una pregunta de enorme importancia para los propietarios e inversionistas de una empresa es determinar si la utilidad de operación de la empresa es suficiente en relación con el total de activos invertidos en la empresa.

En la figura 23-4 se ofrece una ilustración de los impulsores del rendimiento sobre los activos de la empresa. Como se muestra en la figura, los activos de una empresa se invierten con el propósito manifiesto de generar utilidad de operación. Una comparación de la utilidad de operación con los activos totales invertidos revela la tasa de rendimiento que se está ganando sobre todo el capital de la empresa. Para Trimble & Associates, se calcula el rendimiento sobre los activos (que se expuso en el capítulo 11) como sigue:

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Activos totales}} = \frac{\$100{,}000}{\$920{,}000} = 0.1087, \text{ o } 10.87\%$$

El rendimiento sobre los activos de la empresa es inferior a la norma de 13.2 por ciento de la industria. Por alguna razón Trimble & Associates está generando menos utilidad de operación que sus competidores sobre cada unidad monetaria de activos.

Los propietarios de Trimble & Associates no se deberían sentir satisfechos sabiendo simplemente que no están recibiendo un rendimiento competitivo sobre los activos de la empresa. También desearían saber *por qué* dicho rendimiento está por debajo del promedio. Para entender mejor el asunto, los propietarios deben separar el rendimiento sobre los activos en sus dos componentes: 1) margen de utilidad de operación y 2) rotación de los activos totales. La separación del rendimiento sobre los activos en sus dos factores aísla mejor los puntos fuertes y débiles de la empresa cuando se trata de identificar formas de ganar una tasa de rendimiento competitiva sobre el capital total invertido.

La ecuación para el rendimiento de los activos se puede reformular como sigue:

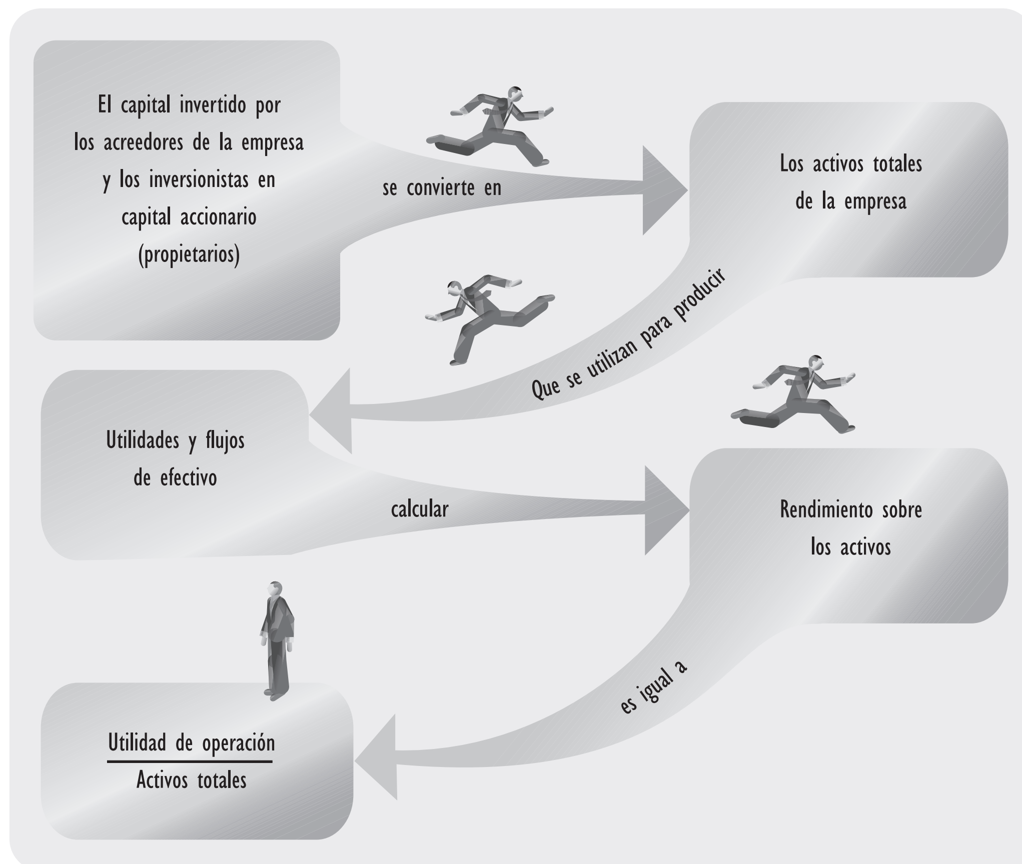
$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Activos totales}} = \underbrace{\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas}}}_{\textbf{Margen de utilidad de operación}} \times \underbrace{\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}}_{\textbf{Rotación de activos totales}}$$

Margen de utilidad de operación
La razón de la utilidad de operación con las ventas, que muestra lo bien que una empresa administra su estado de resultados.

El primer componente de la ecuación ampliada, el **margen de utilidad de operación**, muestra lo bien que una empresa está administrando sus operaciones, como se refleja en el estado de resultados. Hay cinco factores, o fuerzas impulsoras, que afectan el margen de utilidad de operación y, a su vez, el rendimiento sobre los activos:

1. El número de unidades de productos o servicios vendidos (volumen).
2. El precio promedio de venta de cada unidad de producto o servicio (precio de venta).
3. El costo de manufactura o adquisición del producto de la empresa (costo de los bienes vendidos).

Figura 23-4 *Rendimiento sobre los activos: panorama general*



4. La capacidad de controlar los gastos generales y de administración (gastos de operación).
5. La capacidad de controlar los gastos de marketing y distribución del producto de la empresa (gastos de operación).

El segundo componente del rendimiento sobre los activos de una empresa, la **rotación de los activos totales**, indica el grado de eficiencia con el que la gerencia utiliza los activos de la empresa para generar ventas, esto es, lo bien que la empresa está administrando su balance general. Si la empresa A puede generar ventas por $3 con $1 de activos, mientras la empresa B genera $2 en ventas por cada $1 de activos, entonces la empresa A está utilizando sus activos con mayor eficiencia para generar ventas. Este es un factor determinante de gran importancia en el rendimiento sobre la inversión de la empresa.

Rotación de los activos totales
Razón de ventas a activos totales, que muestra la eficiencia con que se utilizan los activos de una empresa para generar ventas.

Para Trimble & Associates, el margen de utilidad de operación y la rotación de los activos totales se pueden calcular como sigue;

$$\text{Margen de utilidad de operación} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas}} = \frac{\$100{,}000}{\$850{,}000} = 0.1176, \text{ u } 11.76\%$$

$$\text{Rotación del activo total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} = \frac{\$850{,}000}{\$920{,}000} = 0.92$$

Las normas de la industria para ambas razones son las siguientes:

Norma de la industria para el margen de utilidad de operación = 11%

Norma de la industria para la rotación del activo total = 1.20

Vivir el sueño Desafíos empresariales



© Northwest Asian Weekly

Una propensión a las utilidades

Para sobrevivir a un rápido crecimiento en el nivel superior se requiere un enfoque en lo básico, con el fin de mantener las cosas bajo control.

La utilidad en Avidian Technologies, un proveedor de software ubicado en Bellevue, Washington, estaba creciendo 400 por ciento anual en 2003 y 2004, y 2005 prometía más de lo mismo. James Wong, cofundador y presidente de la empresa, sabía que ese crecimiento podía ser peligroso y estaba haciendo todo lo posible para controlarlo con sumo cuidado.

Eso significa observar con atención los flujos de efectivo y las utilidades básicas. Wong, de 33 años, tiene políticas enérgicas en lo concerniente a ambas cosas: Avidian nunca envía un producto sino hasta que se ha recibido el pago y nunca permite que las utilidades disminuyan por debajo de 15 por ciento de las ventas. Al contar con efectivo y utilidades para reinvertir, Avidian impulsa su crecimiento sin ninguna deuda significativa y sin recurrir a inversionistas externos.

En la actualidad Avidian tiene más de 7,000 usuarios registrados de su software y sus ventas se aproximan a los $5 millones. Aún así, Wong siempre tiene en mente las utilidades.

Fuente: David Worrell, "A Penchant for Profits", *Entrepreneur*, agosto de 2005, p. 53.

http://www.avidian.com

Por consiguiente, al comparar a Trimble & Associates con la industria, se obtiene:

		Margen de utilidad de operación		Rotación del activo total		Rendimiento sobre los activos
Rendimiento sobre los activos$_{\text{Trimble}}$	=	11.76%	×	0.92	=	10.82%[4]
Rendimiento sobre los activos$_{\text{Industria}}$	=	11.0%	×	1.20	=	13.2%

Es evidente que Trimble & Associates es competitiva cuando se trata de administrar sus estados de resultados, ya que mantiene bajo control sus costos y gastos en relación con las ventas, según se refleja en el margen de utilidad de operación. En otras palabras, sus gerentes se desempeñan de forma satisfactoria al controlar las cinco fuerzas que impulsan el margen de utilidad de operación. Sin embargo, la rotación del activo total de Trimble & Associates muestra por qué la empresa no está obteniendo un buen rendimiento sobre sus activos. La empresa no está utilizando de forma eficiente sus activos; no está manejando bien el balance general. El problema de Trimble es que genera $0.92 en ventas por cada $1 de activos, mientras que la competencia genera $1.20 en ventas por cada $1 de sus activos.

Sin embargo, el análisis no se debe detener en este punto. Es claro que los activos de Trimble no se están usando con eficiencia, y la siguiente pregunta debe ser, "¿Qué activos son el problema?" ¿Ha invertido demasiado esta empresa en todos sus activos o ha invertido más en cuentas por cobrar, en inventario o en activo fijo? Para responder a esta pregunta es necesario examinar la razón de rotación de cada activo. Ya se calcularon las primeras dos razones, rotación de cuentas por cobrar y rotación de inventarios. La tercera razón, la **rotación del activo fijo**, se determina al dividir las ventas entre el activo fijo.

Rotación del activo fijo Medida de la relación de ventas a activos fijos.

Por tanto, las tres razones de rotación son las siguientes:

Razones de rotación			Trimble & Associates	Norma de la industria
Rotación de las cuentas por cobrar	$= \dfrac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	$= \dfrac{\$850{,}000}{\$80{,}000}$	= 10.63	10.4
Rotación de los inventarios	$= \dfrac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$	$= \dfrac{\$550{,}000}{\$220{,}000}$	= 2.50	4.0
Rotación del activo fijo	$= \dfrac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo neto}}$	$= \dfrac{\$850{,}000}{\$570{,}000}$	= 1.49	2.5

Ahora ya se pueden comprender mejor los problemas de Trimble. La empresa tiene un exceso de inventario, como era evidente antes. Asimismo, ha invertido demasiado en activo fijo para las ventas que está generando. Parece que no se están manejando bien estas dos categorías de activos. En consecuencia, Trimble & Associates experimentaun rendimiento sobre los activos inferior al promedio.

Ya se demostró la forma de analizar la capacidad de una empresa para obtener una tasa de rendimiento satisfactoria sobre el capital total invertido. Hasta este momento hemos pasado por alto las decisiones de la empresa respecto al financiamiento por medio de deuda o de capital accionario, y las consecuencias de tales decisiones acerca del rendimiento sobre la inversión de capital de los propietarios. Ahora vea cómo Trimble & Associates financia sus activos.

¿Cuánta deuda está utilizando la empresa?

6 Medir la utilización del financiamiento mediante deuda y capital en una empresa.

Como se mencionó en el capítulo 11, la utilización de deuda, o **apalancamiento financiero**, puede incrementar el rendimiento sobre el capital de una empresa. ¿Los activos de Trimble se están financiando en mayor grado por deuda, o por capital? Por lo general se utilizan dos razones para responder a esta pregunta (aunque se podrían utilizar muchas otras). La razón de deuda, que es la deuda total dividida entre el activo total, se discutió en el capítulo 10; indica qué porcentaje de los activos de la empresa está financiado con deuda, tanto a corto como a largo plazos. (El porcentaje restante debe estar financiado con capital.) La *razón de deuda-capital* es la deuda total dividida entre el capital total, en vez del activo total. Cualquiera de las dos razones conduce a la misma conclusión.

Para Trimble & Associates en 2007, la deuda como un porcentaje del activo total es de 33 por ciento, en comparación con una norma de la industria de 40 por ciento. Los cálculos son los siguientes:

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{\$300{,}000}{\$920{,}000} = 0.33\text{, o }33\%$$

Así, Trimble & Associates utiliza un poco menos de deuda que la empresa promedio en la industria, lo cual significa que tiene un riesgo financiero menor.

Una segunda perspectiva sobre las decisiones de financiamiento de una empresa puede obtenerse a través de la observación del estado de resultados. Cuando una empresa solicita un crédito se requiere, como mínimo, pagar intereses sobre la deuda. De manera que la determinación de la cantidad de la utilidad de operación disponible para pagar los intereses, proporciona a la empresa una información muy valiosa. Expresado como una razón, el cálculo muestra el número de veces que la empresa gana el interés. La **razón de veces que se gana el interés**, que se utiliza por lo común al examinar la posición de deuda de una empresa, se calcula como sigue:

Razón de veces que se gana el interés
Razón de la utilidad de operación a los gastos financieros.

$$\text{Razón de veces que se gana el interés} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Gastos financieros}}$$

Para Trimble & Associates, la razón de veces que se gana el interés es como sigue:

$$\text{Razón de veces que se gana el interés} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Gastos financieros}} = \frac{\$100{,}000}{\$20{,}000} = 5.00$$

La norma de la industria para la razón de las veces que se gana el interés es 4.0. Por consiguiente, Trimble & Associates puede pagar mejor sus gastos financieros que la mayoría de las empresas comparables. Recuerde, sin embargo, que los intereses se pagan no con la utilidad, sino con efectivo. Asimismo, a la empresa se le puede requerir que reembolse parte del principal de la deuda, así como el interés. De modo que la razón de veces que se gana el interés es sólo una medida burda de la capacidad de una empresa para pagar su deuda. Sin embargo, es una indicación general de la capacidad de endeudamiento de la empresa.

Desde su punto de vista: Aplique el benchmarking, incluso si su empresa es pequeña

John Stites

Es muy difícil que una pequeña empresa propiedad de la familia pueda comparar su progreso con el de empresas similares. La mayoría de las empresas familiares está estrechamente controlada y es sumamente difícil contar con datos para comparar su progreso. Las empresas más grandes, incluso si son empresas estrechamente controladas por la familia, tienen el beneficio de que se pueden comparar con empresas que cotizan en bolsa. A menudo, debido a una falta de datos, muchas creen que tienen éxito, cuando en realidad tienen un alto costo de oportunidades perdidas.

Hemos tratado de mitigar este problema en nuestra empresa familiar, identificando a empresas familiares similares con las que podemos compartir datos detallados. Este proceso nos permite compararnos con empresas que no compiten con nosotros y que pueden hablar con franqueza acerca de nuestro desempeño. Este foro nos ofrece la oportunidad de compartir "globos de prueba" y prototipos de estados proforma que se pueden revisar de forma crítica sin el riesgo de que los competidores vean un plan o una estrategia de negocios potencialmente exitosos.

7 Evaluar la tasa de rendimiento ganada sobre la inversión de los propietarios.

¿Los propietarios están recibiendo una buena tasa de rendimiento sobre su inversión en capital accionario?

La última pregunta se refiere al rendimiento contable sobre la inversión de los propietarios, es decir, el rendimiento sobre el capital accionario, que ya se estudió en el capítulo 11. Se debe determinar si las utilidades disponibles para los propietarios (o accionistas) de la empresa son atractivas cuando se comparan con los rendimientos que obtienen los propietarios de empresas similares en la misma industria. El rendimiento sobre el capital de Trimble & Associates en 2007 es el siguiente:

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital accionario de los propietarios}} = \frac{\$60{,}000}{\$620{,}000} = 0.097, \text{ o } 9.7\%$$

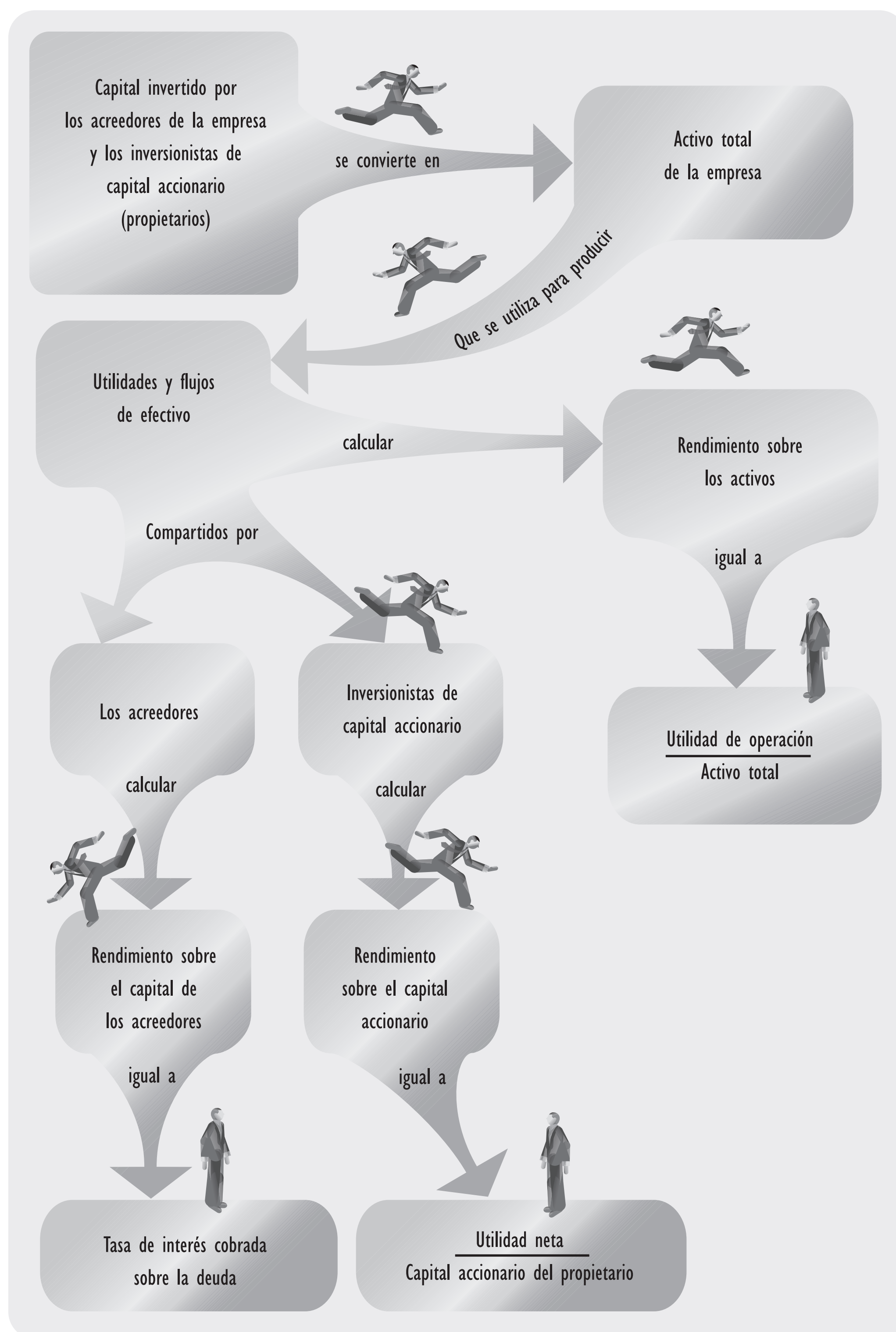
La norma de la industria para el rendimiento sobre el capital accionario es de 12.5 por ciento. De modo que parece que los propietarios de Trimble & Associates no están recibiendo un rendimiento sobre su inversión equivalente al de los propietarios de empresas competidoras. ¿Por qué no? Para responder a esta pregunta es necesario entender lo siguiente:

1. El rendimiento sobre el capital accionario se incrementa a medida que aumenta la diferencia entre el rendimiento sobre los activos y la tasa de interés pagada por la utilización del financiamiento mediante deuda; es decir, conforme se incrementa (rendimiento sobre los activos – tasa de interés), se incrementa el rendimiento sobre el capital. Pero si disminuye la diferencia entre el rendimiento sobre los activos y la tasa de interés, entonces también disminuirá el rendimiento sobre el capital accionario.
2. Conforme se incrementa la razón de deuda de una empresa (pasivo total ÷ activo total), se incrementará el rendimiento sobre el capital accionario si el rendimiento sobre los activos es mayor que la tasa de interés, pero se reducirá si el rendimiento sobre los activos es menor que la tasa de interés.

Es importante que un emprendedor entienda las relaciones anteriores, que se ilustran en la figura 23-5. Se debe observar que la figura 23-5 se basa en la figura 23-4. Por consiguiente, se invita al lector a que regrese a las ilustraciones del capítulo 11 (páginas 300-305) que muestran los efectos del rendimiento sobre el capital accionario de un propietario (utilidad neta ÷ capital) de: 1) el rendimiento sobre los activos de una empresa (utilidad de operación ÷ activos totales) y 2) la razón de deuda de una empresa (pasivo total ÷ activo total).

En el caso de Trimble & Associates, se observa que la empresa tiene un menor rendimiento sobre el capital, en parte porque no tiene operaciones tan rentables como sus competidores. (Recuerde que el rendimiento sobre los activos era de 10.87% para Trimble & Associates, en comparación con 13.2% para su industria.) Además, Trimble utiliza menos deuda que la empresa promedio de su industria, lo que hace que su rendimiento sobre el capital accionario sea menor que el de otras empresas, por supuesto, siempre y cuando, esas empresas estén obteniendo un rendimiento sobre su inversión superior al costo de la deuda (tasa de interés). Sin embargo, hay que reconocer que el uso de menos deuda sí reduce el riesgo de Trimble.

Figura 23-5 *Rendimiento sobre el capital: panorama general*



Para concluir, en la figura 23-6 se presenta un perfil de las razones financieras utilizadas para evaluar el desempeño financiero de Trimble & Associates para 2007. Las razones se agrupan por el aspecto que se está abordando: liquidez, rentabilidad de la empresa, financiamiento y rendimiento

Vivir el sueño — Desafíos empresariales



© Keith Brofsky/Photodisc/Getty Images

Cómo obtener utilidades reales

Visto casi desde cualquier ángulo, parecía un excelente negocio.

Morgan Stanley estaba buscando una compañía que manejara un masivo software diseñado para clasificar datos del mercado accionario. Entre las candidatas para el trabajo estaba un empresa poco conocida, pero con grandes ambiciones, Rackspace Managed Hosting, con sede en San Antonio.

El proyecto prometía ser un éxito impresionante: $20 millones de ingresos a lo largo de dos años y la oportunidad de trabajar para un gigante respetado en Wall Street, una tentadora oportunidad para una pequeña empresa.

No muchas empresas jóvenes, ansiosas por ingresar al mundo de los grandes negocios, rechazarían un proyecto así, pero Rackspace lo hizo. Después de una agotadora serie de reuniones con sus altos directivos Graham Weston, el presidente, decidió en contra, a pesar de la intensa presión de su equipo de ventas.

Weston fue objeto de una considerable animadversión a causa de su decisión, pero se mantuvo firme. "Habríamos podido obtener utilidades con este negocio, pero no las suficientes como para arriesgar nuestro capital", dice. "Estamos comprometidos cien por ciento a obtener utilidad real."

Ese concepto, la utilidad real, es una religión en Rackspace y Weston la predica con la pasión de un fanático. Se basa en un principio muy básico: la creación de riqueza nueva. Rackspace define la utilidad real como la utilidad de operación de una empresa (después de impuestos), menos su costo de capital anual total.

Eso suena elemental, pero hay un truco. El costo de capital incluye no sólo el dinero solicitado en préstamo, que por lo común es relativamente bajo, sino también el capital mucho más costoso con el que contribuyen los inversionistas y los accionistas. En esencia, la cifra mágica de Rackspace es 15 por ciento, cualquier rendimiento sobre la inversión inferior a esa cifra es inaceptable.

Hoy día cada negocio, de hecho cada decisión importante de negocios, se prueba contra el principio de la verdadera utilidad. Weston ha fijado la barra muy alto, colocando el costo de capital en 15 por ciento. Esto le impone a la empresa una disciplina financiera estricta y en ocasiones dolorosa.

Weston ha dejado pasar algunas oportunidades atractivas y ha eliminado otras, debido a que no pasaron la prueba de la utilidad real. Por ejemplo, el año pasado Rackspace vendió una subsidiaria de rápido crecimiento y que estaba ganando dinero, debido a que la nueva empresa no generaba lo suficiente para salvar el obstáculo.

La fe de Weston está cosechando grandes recompensas para Rackspace, en especial en comparación con el sinnúmero de empresas en el negocio altamente competitivo de la Web, que se han visto obligadas a declararse en quiebra o que simplemente han desaparecido desde el fracaso de las dot.com en 2000.

Fuente: Patricia B. Gray, "How to Make a True Profit", *Fortune Small Business*, 6 de noviembre de 2006.

http://www.rackspace.com

sobre el capital de los propietarios. Debe recordar que las razones de rotación de las cuentas por cobrar y los inventarios se utilizan para más de un propósito. Estas razones tienen implicaciones tanto para la liquidez de la empresa como para su rentabilidad; por tanto, se listan en ambas áreas. En cualquier caso, ahora debe ser aparente que las cifras narran una historia muy clara acerca de la salud y el desempeño de una empresa. Quienes saben cómo leer esa historia siempre tendrán una ventaja sobre sus competidores que no la pueden entender con claridad ¡y eso puede significar toda una diferencia!

Figura 23-6 *Análisis de razones financieras para Trimble & Associates Leasing, Inc.*

Razones financieras		Trimble & Associates	Norma de la industria
1. Liquidez de la empresa			
Razón de solvencia	$= \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	$\frac{\$350,000}{\$100,000} = 3.50$	2.70
Rotación de las cuentas por cobrar	$= \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	$\frac{\$850,000}{\$80,000} = 10.63$	10.43
Rotación del inventario	$= \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$	$\frac{\$550,000}{\$220,000} = 2.50$	4.00
2. Rentabilidad de la operación			
Rendimiento sobre los activos	$= \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Activo total}}$	$\frac{\$100,000}{\$920,000} = 10.87\%$	13.2%
Margen de utilidad de operación	$= \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas}}$	$\frac{\$100,000}{\$850,000} = 11.76\%$	11.0%
Rotación del activo total	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	$\frac{\$850,000}{\$920,000} = 0.92$	1.20
Rotación de cuentas por cobrar	$= \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	$\frac{\$850,000}{\$80,000} = 10.63$	10.43
Rotación del inventario	$= \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$	$\frac{\$550,000}{\$220,000} = 2.50$	4.00
Rotación del activo fijo	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo neto}}$	$\frac{\$850,000}{\$570,000} = 1.49$	2.50
3. Financiamiento			
Razón de deuda	$= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	$\frac{\$300,000}{\$920,000} = 33.00\%$	40.0%
Razón de veces que se gana el interés	$= \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Gastos financieros}}$	$\frac{\$100,000}{\$20,000} = 5.00$	4.00
4. Rendimiento sobre el capital accionario			
Rendimiento sobre el capital accionario	$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital accionario del propietario}}$	$\frac{\$60,000}{\$620,000} = 9.70\%$	12.5%

Una mirada **RETROSPECTIVA**

1. Identificar los requerimientos básicos de un sistema contable.

- Un sistema contable estructura el flujo de la información financiera para ofrecer un panorama completo de las actividades financieras.
- Los informes financieros se deben generar por computadora.
- El sistema debe ser preciso, correcto y completo y permitir una rápida comparación de los datos a lo largo de los años de operación, proporcionar estados financieros, facilitar el archivo de reportes y declaraciones de impuestos, y revelar problemas internos, como fraudes y errores en los registros.
- Además del balance general y del estado de resultados, un sistema contable debe proporcionar registros

internos que muestren las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, los inventarios, las nóminas, el efectivo y los activos fijos, así como las pólizas de seguros, los arrendamientos y las inversiones externas.

2. Explicar dos opciones alternas de contabilidad.

- Los sistemas contables pueden utilizar métodos con base en efectivo o de base acumulada, y se pueden estructurar ya sea como sistemas de un solo asiento o de partida doble.
- Con el método de contabilidad con base en efectivo las operaciones se registran sólo cuando se recibe el efectivo o se efectúa un pago; el método de base acumulada iguala la utilidad ganada contra los gastos relacionados con dicha utilidad.
- Un sistema de un solo asiento es en esencia un sistema de talonario de cheques de recibos y desembolsos; un sistema contable de partida doble requiere que cada operación se registre dos veces.

3. Describir el propósito del control interno y los procedimientos relacionados con el mismo.

- El control interno se refiere a un sistema de comprobación y equilibrio diseñado para salvaguardar los activos de una empresa y mejorar la precisión y confiabilidad de sus estados financieros.
- Algunos ejemplos de procedimientos de control interno son la separación de las responsabilidades de los empleados, limitar el acceso a los registros contables e instalaciones de cómputo y salvaguardar los cheques en blanco.
- Es difícil, pero importante, establecer controles internos en las pequeñas empresas.

4. Evaluar la capacidad de una empresa para pagar sus facturas a medida que vencen.

- La liquidez de una empresa es su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- Una forma de medir la liquidez de una empresa consiste en comparar sus activos líquidos (efectivo, cuentas por cobrar e inventarios) con su deuda a corto plazo, utilizando la razón de solvencia.
- Una segunda forma de medir la liquidez es determinar el tiempo que se lleva para convertir las cuentas por cobrar y los inventarios a efectivo, calculando la rotación de las cuentas por cobrar y la rotación de los inventarios.

5. Evaluar la rentabilidad general de una empresa a partir de su base de activos.

- La rentabilidad de las operaciones se evalúa determinando si la empresa obtiene un buen rendimiento sobre su activo total, mediante el cálculo del rendimiento sobre los activos.
- El rendimiento sobre los activos se puede separar en dos componentes, el margen de utilidad de operación y la rotación del activo total, para obtener una mejor perspectiva de la rentabilidad de las operaciones de la empresa.
- El margen de utilidad de operación se determina al dividir la utilidad de operación entre las ventas.
- La rotación del activo total se calcula al dividir las ventas entre el activo total.

6. Medir la utilización del financiamiento mediante deuda y capital en una empresa.

- La razón de deuda (pasivo total dividido entre activo total) se puede utilizar para determinar cuánta deuda utiliza una empresa en su mezcla de financiamiento.
- La capacidad de una empresa para cubrir los intereses sobre su deuda se puede medir por la razón de veces que gana el interés (utilidad de operación dividida entre los gastos financieros).

7. Evaluar la tasa de rendimiento ganada sobre la inversión de los propietarios.

- El rendimiento contable sobre la inversión de los propietarios (rendimiento sobre el capital) se mide al dividir la utilidad neta entre el capital accionario común invertido en la empresa.
- El rendimiento sobre el capital es una función de: 1) el rendimiento sobre los activos de la empresa menos los intereses pagados y 2) la cantidad de deuda utilizada en relación con la cantidad de financiamiento de capital accionario.

Términos **CLAVE**

sistema de un solo asiento, p. 601
sistema de partida doble, p. 601
control interno, p. 602
razones financieras, p. 603
rotación de las cuentas por cobrar, p. 605
rotación de inventarios, p. 606
margen de utilidad de operación, p. 606
rotación de los activos totales, p. 607
rotación de los activos fijos, p. 608
apalancamiento financiero, p. 609
razón de veces que se gana el interés, p. 609

Preguntas para **ANÁLISIS**

1. Explique el concepto contable de que la utilidad se registra cuando se gana, sin importar si se recibió o no el efectivo.
2. ¿Los empresarios deben hacer que un especialista externo establezca un sistema contable para su nueva empresa o deben hacerlo por sí mismos? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles son los tipos principales de registros que se requieren en un sistema contable sólido?
4. ¿Cuáles son las ventajas principales de un sistema contable de partida doble sobre las de un sistema de un solo asiento?
5. ¿Qué es la liquidez? Diferencie entre los dos enfoques que se dan en este capítulo para medir la liquidez.
6. Explique las siguientes razones:
   a) Margen de utilidad de operación
   b) Rotación del activo total
   c) Veces que se gana el interés
7. Explique la relación entre estas razones: rendimiento sobre los activos, margen de utilidad de operación y rotación del activo total.
8. ¿Cuál sería la diferencia entre utilizar la utilidad de operación y utilizar la utilidad neta para calcular el rendimiento sobre la inversión de una empresa?
9. ¿Qué es el apalancamiento financiero? ¿Cuándo se debe utilizar y cuándo se debe evitar? ¿Por qué?
10. ¿Qué es lo que determina el rendimiento sobre el capital accionario de una empresa?

Usted **DECIDE**

SITUACIÓN 1

En 2008, Carter Dalton adquirió la Baugh Company. Aunque la empresa ha obtenido utilidades constantes, ha tenido poco efectivo disponible para otras necesidades que no son de negocios. Antes de comprar Baugh, Dalton pensaba que los flujos de efectivo en general eran iguales a las utilidades más la depreciación. Sin embargo, ese no parece ser el caso. A continuación siguen los estados financieros (en miles) de Baugh Company para los años 2007-2008 y las normas de la industria para las razones financieras.

Balance general

	2007	2008
ACTIVO		
Activo circulante:		
Efectivo	$ 8,000	$ 10,000
Cuentas por cobrar	15,000	20,000
Inventario	22,000	25,000
Total de activo circulante	$ 45,000	$ 55,000
Activo fijo:		
Mobiliario y equipo brutos	$ 50,000	$ 55,000
Depreciación acumulada	15,000	20,000
Activo fijo neto	$ 35,000	$ 35,000
Otros activos	12,000	10,000
ACTIVO TOTAL	$ 92,000	$100,000
PASIVO (DEUDA) Y CAPITAL		
Pasivo circulante:		
Cuentas por pagar	$ 10,000	$ 12,000
Acumulaciones	7,000	8,000
Pagarés a corto plazo	5,000	5,000
Total de pasivo circulante	$ 22,000	$ 25,000
Pasivo a largo plazo	15,000	15,000
Total de pasivo	$ 37,000	$ 40,000
Total de capital accionario	55,000	60,000
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	$ 92,000	$100,000

Estado de resultados, 2008

Ventas		$175,000
Costo de los bienes vendidos		105,000
Utilidad bruta sobre las ventas		$ 70,000
Gastos de operación:		
Gastos de marketing	$ 26,000	
Gastos generales y de administración	20,000	
Depreciación	5,000	
Total de gastos de operación		$ 51,000
Utilidad de operación		$ 19,000
Gastos financieros		3,000
Utilidades antes de impuestos		$ 16,000
Impuestos		8,000
Utilidad neta		$ 8,000

Razones financieras	Normas de la industria
Razón circulante	2.50
Periodo promedio de cobro	30.00
Rotación del inventario	6.00
Razón de deuda	50.0%
Rendimiento sobre los activos	16.0%
Margen de utilidad de operación	8.0%
Rotación del activo total	2.00
Rotación del activo fijo	7.00
Razón de veces que se gana el interés	5.00
Rendimiento sobre el capital accionario	14.0%

Pregunta 1 ¿Por qué Dalton no tiene efectivo para sus necesidades personales? (Como parte de su análisis, mida los flujos de efectivo en la forma en que se expuso en el capítulo 10.)

Pregunta 2 Evalúe el desempeño financiero de Baugh Company dadas las razones financieras para la industria.

SITUACIÓN 2

Los siguientes estados financieros son de Cherokee Communications Corporation. La empresa da servicio de telefonía a muchos mini supermercados en la parte suroeste de Estados Unidos, sobre todo en Texas y Nuevo México. La empresa funcionaba "según el plan" hasta 2007, cuando surgió un problema:

Balance general

	2006	2007
ACTIVO		
Activo circulante		
Efectivo y equivalentes de efectivo	$ 668,778	$ 592,491
Cuentas por cobrar	4,453,192	3,888,621
Inventarios	137,036	112,699
Gastos pagados por anticipado y otros activos circulantes	411,990	407,274
Total de activo circulante	$ 5,670,996	$ 5,001,085
Activo fijo:		
Propiedades, mobiliario y equipo (netos)	$12,935,453	$16,466,001
Licencias de ubicación	1,941,467	3,771,571
Inversiones en filiales	164,549	251,672
Total de activo fijo	$15,041,469	$20,489,244
Otros activos	681,754	455,488
ACTIVO TOTAL	$21,394,219	$25,945,817
PASIVO (DEUDA) Y CAPITAL		
Pasivo circulante:		
Pagarés por pagar	$ 2,151,371	$ 3,320,197
Porción circulante de arrendamiento de capital	1,094,381	668,826
Cuentas por pagar	310,358	835,384
Gastos acumulados	2,971,935	3,036,633
Impuestos por pagar	256,140	475,945
Total de pasivo circulante	$ 6,784,185	$ 8,336,985
Pasivo a largo plazo:		
Pagarés por pagar	$ 6,605,835	$10,030,963
Obligaciones de arrendamiento de capital	780,593	56,219
Impuestos diferidos	342,359	306,021
Pasivo total a largo plazo	$ 7,728,787	$10,393,203
Acciones preferentes	$ 2,400,000	$ 2,400,000
Capital accionario:		
Acciones comunes	$ 1,438,903	$ 1,438,903
Capital adicional pagado	10,630	10,630
Utilidades retenidas	3,031,714	3,366,096
Capital accionario	$ 4,481,247	$ 4,815,629
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	$21,394,219	$25,945,817

Estado de resultados

	2006	2007
Ventas:	$31,591,640	$34,910,951
Gastos de operación:		
Cargos telefónicos	$ 7,851,842	$ 9,078,851
Comisiones	4,909,445	5,627,288
Cuotas de telecomunicaciones	1,821,930	1,519,095
Depreciación	4,298,090	5,353,797
Personal de campo	2,016,935	2,988,456
Compensación de obligaciones	1,104,896	1,111,857
Gastos generales y de administración	5,520,405	6,435,919
Total de gastos de operación	$ 27,523,543	$ 32,115,263
Utilidad de operación	$ 4,068,097	$ 2,795,688
Gastos financieros		
Otros ingresos (gastos):	($ 1,631,416)	($ 1,816,222)
Interés del ingreso	57,278	5,069
Pérdidas sobre las filiales	(34,608)	(108,556)
Ganancias extraordinarias	1,160,238	27,234
Otros ingresos totales (gastos)	($ 448,508)	($ 1,892,475)
Utilidades antes de impuestos	$ 3,619,589	$ 903,213
Impuestos	1,399,140	424,831
Utilidad neta	$ 2,220,449	$ 478,382

Pregunta 1 Utilizando las razones financieras, compare el desempeño financiero de la empresa en 2006 y 2007.

Pregunta 2 ¿Qué cree que habría podido suceder de 2006 a 2007?

SITUACIÓN 3

Los estados financieros para 2002-2006 que se presentan en las páginas siguientes son de Phillips, Inc., una compañía de albañilería ubicada en Corsicana, Texas. La empresa inició operaciones en 2002 por los padres de un alumno de uno de los autores de este libro.

Estado de resultados para el ejercicio fiscal que terminó el 31 de agosto de 2006

	2002	2003	2004	2005	2006
Ventas	$848,109	$2,004,553	$1,843,012	$2,337,627	$3,633,666
Costo de los bienes vendidos	441,001	1,428,585	1,276,913	1,823,382	2,912,550
Utilidad bruta	$407,108	$ 575,968	$ 566,099	$ 514,245	$ 721,116
Gastos de operación	334,091	580,444	503,050	484,917	669,617
Utilidad de operación	$ 73,017	$ (4,467)	$ 63,049	$ 29,328	$ 51,499
Gastos financieros	37,739	27,234	25,992	20,126	20,447
Otros ingresos/gastos financieros					
Interés del ingreso	$ 547		$ 667	$ 743	$ 1,121
Utilidad (pérdida) sobre disposiciones en efectivo	(36,000)	31,734	(36,200)	(6,000)	19,088
Otro ingreso total/gasto	$ (35,453)	$ 31,734	$ (35,533)	$ (5,257)	$ 20,209
Utilidades antes de impuestos	$ (175)	$ 24	$ 1,524	$ 3,945	$ 51,261
Impuestos federales al ingreso	234	0	553	916	12,815
Utilidad neta	$ (409)	$ 24	$ 971	$ 3,029	$ 38,446

Balance general para el ejercicio fiscal que terminó el 31 de agosto de 2006

	2002	2003	2004	2005	2006
ACTIVO					
Activo circulante					
Efectivo	$148,021	$ 39,129	$ 169,187	$187,290	$ 333,016
Cuentas por cobrar	5,817	176,231	39,546	121,186	145,632
Inventario	400,000	219,500	222,500	222,325	225,600
Impuestos federales pagados por anticipado		299			
Total de activo circulante	$553,838	$435,159	$ 431,233	$530,801	$ 704,248
Activo fijo					
Mobiliario y equipo	$371,200	$285,867	$ 248,100	$233,100	$ 233,100
Depreciación acumulada	(37,083)	(82,574)	(106,235)	(150,193)	(150,193)
Activo fijo neto	$334,117	$203,293	$ 141,865	$ 82,907	$ 82,907
ACTIVO TOTAL	$887,955	$638,153	$ 573,098	$613,708	$ 787,155
PASIVO (DEUDA) Y CAPITAL					
Pasivo circulante:					
Cuentas por pagar		$ 41,205	$ 45,066	$142,325	$ 178,117
Acumulaciones		29,022	29,023	24,226	42,296
Impuestos federales por pagar	$ 234		287	633	3,000
Total de pasivo circulante	$ 234	$ 70,227	$ 74,376	$167,184	$ 223,413
Pagarés por pagar	$787,130	467,610	$ 386,134	$330,907	$ 409,680
Pasivo total	$787,364	$537,837	$ 460,511	$498,091	$ 633,093
Capital accionario:					
Acciones comunes	$ 1,000	$ 1,000	$ 1,000	$ 1,000	$ 1,000
Capital pagado	100,000	100,000	111,000	111,000	111,000
Utilidades retenidas	(409)	(384)	587	3,617	42,063
Total de capital accionario	$100,591	$100,616	$ 112,587	$115,617	$ 154,063
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	$887,955	$638,453	$ 573,098	$613,708	$ 787,155

Pregunta 1 Calcule las razones financieras presentadas en el capítulo.

Pregunta 2 Compare sus resultados de un año a otro e interprete sus hallazgos.

EJERCICIOS

1. Entreviste a un contador local que sea consultor de sistemas contables para pequeñas empresas. Informe al grupo los niveles de conocimientos de contabilidad que parecen tener los clientes del contador.
2. Contacte varias empresas pequeñas y explíqueles su interés en sus sistemas de contabilidad. Informe al grupo su nivel de sofisticación, por ejemplo si utilizan un sistema de un solo asiento, una computadora o un profesional externo.
3. Averigüe si su biblioteca pública o universitaria está suscrita a Robert Morris Associates o a Dun & Bradstreet. Si la biblioteca no está suscrita a ninguno de estos servicios financieros, pregunte si está suscrita a algún otro servicio que proporcione normas de la industria. Cuando encuentre una fuente elija una industria y lleve una copia de sus razones al aula para el análisis.
4. Localice una pequeña empresa en su comunidad que le permita hacer un análisis de las razones financieras basándose en sus estados financieros. Usted tendrá que decidir cuáles son los datos de la industria que debe utilizar con fines de comparación y luego encontrar las normas en la biblioteca. Tal vez les deberá prometer a los propietarios de la empresa que cambiará todos los nombres que aparezcan en los estados financieros, con el fin de mantener la confidencialidad.

Actividades en **INTERNET**

1. El sitio web de American Express, en http://www 133americanexpress.com/osbn/Tool/collections/manage.asp, seleccione el artículo “Manage Your Receivables and Collections”.
   a) Con base en el artículo, ¿qué porcentaje de las cuentas ya vencidas nunca se cobrará?
   b) Haga la prueba informal para comprobar la eficacia de su política de cuentas por cobrar. ¿Qué áreas de su política de cuentas por cobrar es necesario mejorar?
   c) Mencione 10 pasos para una cobranza eficaz.
   d) Lea sobre la legislación de cobranzas. Anote algunas leyes que antes desconocía.
   e) Mencione siete ideas para evitar las cuentas ya vencidas.
2. Vaya al sitio web de la revista *Inc*. en http://www.inc.com.
   a) Escriba “Forecasting” en el recuadro Search. En los resultados de la búsqueda localice el artículo titulado “Action Plan: Forecasting and Cash-Flow Budgeting”. Enumere los pasos para crear un presupuesto del flujo de efectivo.
   b) Ahora escriba “Prioritizing Bills” en el recuadro Search y localice el artículo titulado “Prioritizing Bills When Money Is Short”. Enumere las partidas que se deben pagar primero si su empresa enfrenta a una severa escasez de efectivo.
   c) Busque el artículo titulado “Is Your Company at Risk?” Enumere las preguntas clave y observe cuáles se relacionan con problemas del flujo de efectivo.

Caso 23

Entender los estados financieros, parte 2 (p. 662)

En este caso se analiza la importancia de los estados financieros para el propietario de una empresa y se ofrecen sugerencias sobre cómo generar ideas para crecer y administrar dinero, haciendo que todos en la empresa se responsabilicen de los resultados financieros.

Casos opcionales

Caso 10, Comprender los estados financieros, Parte 1, p. 640

Caso 11. Mi propio dinero, p. 642

caso 1

Boston Duck Tours

Cómo la perseverancia y la creatividad llevaron al éxito a un emprendedor

No es raro que las nuevas iniciativas emprendedoras encuentren resistencia. Aun cuando las pequeñas empresas generan más empleos que las más grandes ya establecidas, muchas personas y organizaciones a menudo se resisten a aprovechar las oportunidades de negocio. Andy Wilson, fundador de Boston Duck Tours, experimentó esto. Pero a pesar de los abrumadores obstáculos a los que se enfrentó para iniciar su empresa y hacerla crecer, persistió con una actitud positiva y un serio compromiso con su idea.

Después de trabajar siete años en un banco de inversión, Wilson ya no se sentía motivado para seguir en el entorno de traje y corbata de las corporaciones estadounidenses. Así que dejó su empleo, compró un pase de 90 días de Greyhound Bus y comenzó a recorrer el país. En una parada en Memphis lo despertó una excursión de Duck Tour que se organizaba fuera de su hotel. Intrigado, la tomó. No volvió a pensar en ello sino hasta que regresó a casa a su nativa Boston y vio una fila de trolebuses repletos de excursionistas. Al instante recordó la idea de Duck Tour.

En ese momento decidió llevar a Boston dicha idea y crear un recorrido histórico, vivificante e informativo para mostrar la ciudad tanto desde tierra como desde el río. Invirtió $30,000 de su dinero y luego comenzó el proceso de conseguir los permisos del gobierno y a posibles inversionistas. De inmediato se encontró con cierto escepticismo, e incluso con comentarios burlones, mientras recorría el laberinto de casi 100 dependencias gubernamentales. Como el Duck (un vehículo anfibio de la época de la Segunda Guerra Mundial) es en parte autobús, en parte camión de carga y en parte barco, tuvo muchos problemas para explicarles su concepto de negocios a los burócratas del gobierno y a los posibles inversionistas. “Lo rápido y dulce de ello es que todo mundo creía que yo estaba loco porque se trataba de una nueva idea,” dice Wilson. Un funcionario del gobierno le dijo incluso que tendría más suerte si trataba de construir un rascacielos ¡en el centro del Boston Public Garden!

A punto de darse por vencido, Wilson decidió ver cómo trabajaba la competencia antes de claudicar. Su primera visita en trolebús, que él calificó de “una experiencia patética”, le dio la determinación para seguir intentándolo. Localizó a inversionistas que aportaran los $1.25 millones que requería para iniciar Boston Duck Tours, y comenzó la tediosa tarea de conseguir los 29 permisos necesarios para que su empresa pudiera operar. Investigó otras operaciones de Duck Tour que habían tenido éxito en el Medio Oeste y estableció una alianza con el operador de Branson, Missouri, para conseguir los Duck que necesitaba para iniciar el negocio en Boston. Y empezó a buscar capitanes autorizados por la Guardia Costera insertando anuncios en el periódico Boston Globe.

Los conductores de los Duck (llamados conDUCKtores) necesitan cuatro licencias: una de capitán de la Guardia Costera de Estados Unidos, una de conductor comercial del estado de Massachussetts, una del Departamento de seguridad pública y una del Departamento de turismo de la ciudad de Boston. A pesar de tales requerimientos, respondieron multitudes de solicitantes. Determinado a crear una clase diferente de atractivo turístico, Wilson decidió renunciar a las técnicas tradicionales de entrevista. En vez de eso pidió a los solicitantes que se reunieran con un director de teatro que sometió a prueba sus habilidades para la actuación. La prueba consistía en que los solicitantes crearan un personaje a partir de la utilería que se les proporcionaba con el fin de que eligieran la necesaria para confeccionar el traje. Los 45 conductores de los Duck representan personajes como el “Capitán Valiente”, un operador de radio de la Segunda Guerra Mundial que fue abatido en el Pacífico Sur y “Penny Wise”, la bella chica sureña (estadounidense) que ahora maneja su Duck alrededor de Boston buscando a su amor perdido. El elenco de conDUCKtores hace de Boston Duck Tours “el mejor espectáculo sobre ruedas”, afirma Wilson.

Boston Duck Tours abrió sólo durante dos meses en su primera temporada. El año siguiente tuvo casi 15 veces más pasajeros que el primer año, y todos los días se agotaban los lugares para las excursiones. Para el tercer año, la empresa era una parte bien establecida del sector turístico de la ciudad, y los adversarios que le habían dificultado las cosas al principio, comenzaron a aceptar a Boston Duck Tours.

Wilson utilizó el éxito de su empresa para reforzar su presencia en la comunidad. Participó en grupos ambientalistas locales y patrocinó concursos en que los niños

Fuentes: http://www.bostonducktours.com; y Laura Tiffany, “Making Waves: More Than One Hundred Government Agencies Mocked Andy Wilson´s Idea, but Look Who´s Quacking Now,” *Entrepreneur*, Junio 1999, p. 97.

de edad escolar les asignaban un nombre a los nuevos Duck. Donó un millón de centavos a la organización de caridad elegida por su millonésimo pasajero, y les ofrecía excursiones gratis a los veteranos de guerra durante la semana del Día del Veterano en honor de su padre, veterano de la Segunda Guerra Mundial, quien falleció cuando Wilson era joven (la empresa todavía lo hace cada año).

Lo que comenzó en octubre de 1994 como una empresa de cuatro Duck y 15 empleados, ha crecido para convertirse en una poderosa empresa turística de 23 Duck y 100 empleados en el mercado de Boston. En la actualidad, más de 2,700 pasajeros por día le gritan *cuac* a los peatones desde la cubierta de un Duck pintado a todo color, capitaneado por un personaje igualmente pintoresco. Y los Duck Tours se han extendido por todas partes, en sitios como Austin, Chicago, Dublín, Liverpool, Londres, Oahu, Seattle, Singapur, Tampa Bay y los pequeños valles boscosos de Wisconsin. En 2000, Andy Wilson vendió su participación de Boston Duck Tours con el fin de emprender otros proyectos, pero su equipo gerencial asumió el control y sigue adelante sobre las bases que dejó.

Este caso fue desarrollado en alianza con la Small Business School, the series on PBS stations. Visite http://www.smallbusinessschool.org

Preguntas

1. ¿Cuál es la motivación principal de Andy Wilson para llevar una vida empresarial?
2. ¿Qué clase de iniciativa emprendedora es Boston Duck Tours?
3. Describa la ventaja competitiva de Boston Duck Tours.
4. ¿Qué características de los emprendedores exitosos reúne Andy Wilson?

Actividades

1. Ahora que se ha familiarizado con Duck Tours, investigue si hay una empresa de Duck Tours en su ciudad. Si la hay, haga una cita para entrevistar al propietario. Elabore una lista de preguntas que aborden los aspectos que aprendió en el capítulo 1. Aquí tiene algunos ejemplos para comenzar:
   - ¿Cuándo se le ocurrió la idea de este negocio?
   - ¿Por qué quiso iniciar este negocio?
   - ¿Qué fue lo que lo llevó a involucrarse en el desarrollo emprendedor?
   - ¿Con qué obstáculos tropezó para poder iniciar su negocio?
   - ¿Qué ventaja competitiva tiene usted sobre otras atracciones turísticas?

   Se pueden plantear muchas otras preguntas. Redacte un resumen de lo que aprendió en la entrevista.
2. Si no hay una empresa Duck Tours en su ciudad, piense en lo que necesitaría para iniciar una. ¿Su ciudad es adecuada para Duck Tours? Si no hay una extensión de agua en su ciudad, ¿podría de todos modos iniciar una empresa basada en el concepto de Duck Tours? Visite el sitio web de Boston Duck Tours en http://www.bostonducktours.com para saber más acerca de la empresa y de lo que la convirtió en una oportunidad, más que sólo una idea de negocios. Redacte una breve descripción, de no más de un par de párrafos, acerca de una empresa turística única en su tipo en su ciudad.

caso 2

Joseph's Lite Cookies

La integridad crea fundamentos sólidos para el crecimiento

Recuerde de la sección inicial del capítulo 2 que Joseph Semprevivo, diabético y fundador de Joseph's Lite Cookies, inició su carrera emprendedora a la edad de 12 años, cuando creó los helados sin azúcar y los vendía en el restaurante de su familia. Tres años después, cuando sus padres perfeccionaron para él su receta de galletas sin azúcar, Semprevivo decidió ampliar su negocio y ofrecer las galletas a los diabéticos en todo el país.

Desde sus humildes inicios en 1986, Joseph's Lite Cookies ha crecido hasta convertirse en una empresa que genera ventas anuales de más de $100 millones y produce más de 9,000 millones de galletas al año. Aun cuando el éxito financiero de su empresa es impresionante, el dinero no es toda la historia. Lo que coloca a la empresa de Semprevivo bajo la luz de los reflectores es su forma de administrarla, como un esfuerzo de equipo, con honestidad, integridad y compromiso con sus empleados. Por ejemplo, cuando alguien se une al equipo de Joseph's Lite Cookies, Semprevivo le promete, "Si empiezas conmigo, puedes acabar conmigo. Puedes trabajar conmigo durante el resto de tu vida, hasta tu retiro."

La educación de Semprevivo influye poderosamente en su forma de administrar su empresa, que en la actualidad emplea a 26 miembros del equipo en su planta de Nuevo México, a 12 miembros de su equipo en sus oficinas en Florida y a cerca de 1,000 representantes de ventas independientes en todo el país. Toma muy en serio el consejo de su padre, quien decía, "Hijo, antes de irte a la cama, pregúntate si diste el cien por ciento de ti ese día. Y si alguna vez tu respuesta es no, cuando despiertes al día siguiente le darás el cien por ciento de ti." Semprevivo vive ese consejo cada día y decidió que haría lo posible para que cada uno de los miembros de su equipo hiciera lo mismo.

Como leyó en el capítulo 2, un empleado puede dejar de cumplir con su obligación ética de "desempeñar un trabajo cotidiano honesto" haraganeando en el trabajo o trabajando con demasiada lentitud. Pero Semprevivo ha descubierto que con la garantía de un trabajo de por vida, los miembros de su equipo se sienten felices de hacer el cien por ciento de esfuerzo. También ha incluido otros incentivos para que sus empleados se esfuercen al máximo, como participación de utilidades e igualar las contribuciones 401(k). La empresa iguala cada dólar con el que contribuyen los miembros del equipo a la cuenta de ahorros 401(k) para el retiro con $2.19 más que cualquier otra empresa. Debido a que los miembros del equipo saben que seguirán compartiendo el éxito de la empresa, tienen mucho en juego y les interesa convertir a Joseph's Lite Cookies en una operación eficiente y rentable. Como dice Semprevivo, "Crean en los miembros de su equipo, ofrézcales considerables beneficios y otórgueles facultades de decisión ¿y sabe qué sucederá? Su desempeño será excelente."

Antes de responder a las preguntas y trabajar en las actividades, tal vez deseará revisar la sección de apertura que es la introducción al capítulo 2.

Preguntas

1. Con base en lo que ha leído, describa cómo revela Semprevivo sus valores fundamentales y los aplica para desarrollar una empresa poderosa.

2. Refiriéndose al libro, describa los componentes de una empresa que constituyen un "marco de referencia para la integridad". Explique la forma en la cual el marco de referencia para la integridad en el que se basa Joseph's Lite Cookies puede contribuir a la posición de la empresa en un entorno competitivo.

3. Revise lo que aprendió en el capítulo 1 acerca del desarrollo de un equipo emprendedor y las ventajas de hacerlo. Explique cómo se relaciona eso con el comentario de Semprevivo de que un empleado tendrá un buen desempeño si se le otorgan facultades de decisión (*empowerment*).

Actividades

1. Las grandes corporaciones a menudo tienen documentos que resumen las pautas éticas para sus empleados. Kellog's, el principal productor mundial de cereales y un importante productor de galletas y alimentos preparados,

Material suministrado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet and the Web at http://www.smallbusinessschool.org

SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web

Fuentes: http://www.josephslitecookies.com; April Y. Pennington, "Making Their Mark," Entrepreneur.com, Febrero 15, 2006; http://www.stevieawards.com; y http://www.kelloggcompany.com



es una de esas corporaciones. En el sitio web de la empresa http://www.kellogcompany.com encontrará la declaración de la responsabilidad corporativa de Kellog's y una larga lista de lo que califica de "valores K", escritos de forma muy similar a la de una declaración de misión. Redacte un proyecto de la declaración de misión y los valores para Joseph's Lite Cookies, que refleje lo que ha leído en el libro. (En el momento en que se publicó este libro no había un documento así en el sitio web de Joseph's Lite Cookies.) Comparta su trabajo con sus compañeros de clase o con sus compañeros en un grupo de estudio.

2. Ahora practique escribiendo una declaración de misión y los valores para su propia empresa. Incluso si en la actualidad no tiene un concepto o un plan de negocios, aun así puede ordenar sus pensamientos acerca de los valores que guiarán a sus futuras empresas. ¿Qué tan detallado debe ser? El Código de Conducta de Negocios de Dow Chemical es de 35 páginas; el de Nodstrom cabe en una tarjeta de 3×5 pulgadas.

3. Una vez que haya escrito sus valores fundamentales, considere las formas en las cuales actuará conforme a ellos. Tal vez encontrará que la siguiente lista de preguntas es un buen punto de partida para pensar en la forma en que su empresa reflejará sus valores personales:

- ¿Su empresa hará donativos para obras de caridad? De ser así, ¿cómo seleccionará usted a las organizaciones y grupos que recibirán donativos?
- ¿Participará usted en la comunidad? De ser así, ¿en qué forma? De lo contrario, ¿por qué no?
- ¿Cómo encontrará empleados? Por ejemplo, sus esfuerzos de contratación tomarán en cuenta a personas con discapacidad, con un ingreso bajo, a minorías y a otros en los grupos subrepresentados?
- ¿Cómo administrará el desperdicio de su empresa? Si es más costoso reciclarlo, ¿lo hará a pesar de eso?
- ¿Recompensará a sus empleados por participar en su comunidad con organizaciones sin fines de lucro o con grupos cívicos? ¿Alentará a sus empleados para que sean activos en su comunidad?
- ¿Cómo determinará los niveles de salarios?
- ¿Qué clase de prestaciones ofrecerá?
- ¿En dónde se ubicará?

caso 3

Biolife LLC

Cómo superar los obstáculos

Cuando se trata de superar los obstáculos que enfrenta cualquier iniciativa de negocios nueva, Biolife, una empresa con ocho años de antigüedad, ya ha superado algunos. Su único producto, Quick Relief (QR), un polvo patentado que detiene el sangrado en cuestión de segundos, no tiene igual y ha impresionado a varios guardianes difíciles de impresionar, como Wal-Mart, el minorista más grande de Estados Unidos, y CVS Stores, la cadena de farmacias. Ambas empresas ya le han concedido a QR un valioso espacio en sus anaqueles en miles de tiendas. Además, se ha visto en TV nacional al entrenador en jefe de Los Angeles Lakers usando el producto. Pero la parte difícil del trabajo de Doug Goodman, el director general de Biolife, en realidad apenas comienza: ahora necesita encontrar la mejor forma de convencer al mundo para que pruebe QR.

Fue en 1999 cuando Jim Patterson y John Alf Thompson desarrollaron QR por primera vez. Ambos eran investigadores científicos de larga trayectoria, que habían fundado Biolife con la meta de descubrir una nueva forma de purificar el agua. No lo lograron, pero un día, mientras trabajaban en el laboratorio, Patterson se pinchó el dedo en forma accidental, o se lo cortó a propósito (Goodman reconoce que la historia ha cambiado varias veces), y esto lo llevó al descubrimiento de QR, una combinación patentada de resina y sal, los dos componentes con los que Patterson había estado experimentando en esa época.

En 2002, la empresa le envió algunas muestras de QR a Gary Vitti, el entrenador en jefe de los Lakers. Después de probar el producto varias semanas fuera de la temporada de juegos, Vitti usó QR un día durante un juego de temporada, lo que hizo que los comentaristas deportivos que estaban al aire se preguntaran por qué razón Vitti le estaría rociando pimienta a uno de sus jugadores. Nunca se mencionó a QR por su nombre, pero fue la primera aparición del producto en la televisión y empezaron a circular rumores acerca de la empresa, al menos entre los aficionados a los deportes. Tenía sentido cortejar a Vitti, dice Goodman, porque el producto es útil sobre todo en la NBA, ya que permite un tiempo de sólo 30 segundos para detener el sangrado en un jugador.

Fuente: Michelle Leder, "The Problem," *Inc.*, Junio 2004, pp. 44-46.

Vitti estima que cada semana recibe unas 200 peticiones de "diferentes vendedores de panaceas" que quieren que pruebe sus pociones mágicas [con los jugadores de los Lakers]. Pero en QR había algo que le llamó la atención. En ese momento estaba utilizando otro producto, con el cual ni él ni los jugadores se sentían particularmente satisfechos, porque picaba y dejaba manchas oscuras en la piel. "Así que lo probé y me quedé sorprendido," dice Vitti. "El producto me llamó la atención porque era muy diferente."

De hecho, a Vitti le gustó tanto el producto que ahora dedica la mitad de su tiempo a venderles el QR a otros entrenadores a nivel profesional y universitario. Goodman estima que alrededor de 75 por ciento de los equipos de la Liga Nacional de Jockey y de la NBA usa con regularidad el producto.

Sin "misioneros reales" como Vitti, así como varios médicos prominentes de la costa oeste de Florida, Biolife no habría podido lograr ninguna venta. En 2002, el año en que se lanzó QR al mercado, Biolife tuvo ingresos de $150 000. En 2003, después de convencer a más proveedores de productos para el cuidado de la salud para que probaran QR, las ventas de Biolife se multiplicaron 10 veces. La empresa comenzó capacitando a 16 empleados de farmacias en las tiendas de CVS en el área de Tampa Bay, pues sabe que con frecuencia las personas les piden que les recomienden productos. Pero después de un salto inicial en ventas, el interés por el producto, que cuesta entre $5 y $10 por caja y viene en cuatro paquetes diferentes diseñados para distintos usos, como Nosebleed QR (para el sangrado de nariz), desapareció con rapidez.

La empresa ha experimentado con su empaque en un intento por no lucir como un producto médico típico. En el empaque de los Kids QR, por ejemplo, el hijo de Goodman de ocho años de edad, Bakie, aparece conduciendo su bicicleta y pateando un balón de soccer. En la actualidad, en todas las cajas de QR aparecen empleados o inversionistas. En un nuevo empaque de Urgent QR, una versión extra-resistente del producto, Charlie Entenmann (el principal patrocinador financiero de Biolife), de 74 años, aparece practicando el rappel en la ladera de una montaña.

Con el tiempo, Goodman espera que los consumidores ordinarios se entusiasmen tanto con QR como le

sucedió a Vitti. Si eso llega a suceder, una caja de QR podría reemplazar a la caja de Band-Aids que la mayoría de las personas tiene en sus botiquines.

Preguntas

1. En el capítulo 3 se presentan tres tipos de ideas para nuevos negocios: tipo A, tipo B y tipo C. ¿Cuál tipo de idea ilustra Biolife con su producto QR?

2. La mayoría de las ideas de nuevos negocios procede de experiencias personales, pasatiempos, descubrimientos accidentales o de una búsqueda deliberada. ¿De cuál de estas fuentes surgió la idea de Biolife?

3. Después de considerar lo que aprendió de esta empresa y su desarrollo, ¿diría que los fundadores siguieron más un enfoque de fuera hacia dentro, o de dentro hacia fuera para identificar esta oportunidad de negocios y fundar su empresa? Explique su respuesta.

4. Haga un análisis FODA de la empresa. ¿Cuáles considera que son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para Biolife?

5. ¿Cómo caracterizaría la estrategia que Biolife está siguiendo? ¿Es una estrategia basada en costos o en la diferenciación? ¿O es una estrategia de enfoque centrado en una de estas dos estrategias fundamentales? Asegúrese de identificar los hechos o supuestos en que se basa su conclusión.

caso 4

Mo's Chowder

Una emprendedora desde el interior

A muchas personas les parece atractiva la idea de estar al frente de un restaurante, pero pierden su motivación ante la posibilidad de crear un plan de negocios, buscar inversionistas, luchar con los aspectos legales y hacer juegos malabares con las demás complejidades asociadas con las nuevas iniciativas de negocio. Para aquellos que se desalientan ante el prospecto de esas iniciativas riesgosas, la adquisición de un restaurante existente a menudo parece una alternativa más sencilla y segura. Aún así, la adquisición de un restaurante no es para los débiles de corazón. Según un estudio realizado por H. G. Parsa, un profesor del programa de hospitalidad de la Ohio State University, 25 por ciento de los restaurantes cierra o cambia de propietario en el transcurso de su primer año en el negocio. Después de tres años, el número aumenta a 60 por ciento, una cifra comparable a la de los índices de fracasos a nivel de toda la industria citados por la Small Business Administration.

Una ruta que podría incrementar sus probabilidades de éxito, así como su nivel de comodidad, es adquirir una empresa existente en una industria en donde usted ha trabajado durante largo tiempo. Mejor todavía, adquirir la empresa en la que ha trabajado desde hace mucho tiempo, como lo hizo Cindy McEntee.

McEntee es la propietaria actual de Mo's Chowder, una cadena de restaurantes conocidos a lo largo de la costa noroeste del Pacífico. La abuela de McEntee, Mohava Neimi, o "Mo", empezó con un restaurante popular en el vecindario en Newport, Oregon, para sostener a sus dos hijos durante la Segunda Guerra Mundial. Mo eligió el negocio de restaurantes porque disfrutaba mucho alimentando a sus vecinos y socializando con ellos. Durante años, Mo's Chowder operó sólo como un restaurante, en donde McEntee creció trabajando como lavaplatos, mesera y cocinera. La evolución de Mo's hacia la empresa que se convertiría en un hito en Oregon no empezó hasta el día que McEntee le preguntó a su abuela cuánto pagaba por las almejas.

Material suministrado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet and the Web at http://www.smallbusinessschool.org

SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web

Mo le confesó que no tenía la menor idea. Se contentaba con utilizar el dinero que había en la caja registradora al final del día para comprar provisiones para el menú del día siguiente. Debido a que McEntee había trabajado en tantas áreas del negocio, empezaba a ver formas de mejorar las operaciones del restaurante. Instaló un software de contabilidad y equipo para la preparación de alimentos, con el fin de ahorrar tiempo y dinero. Con el tiempo, Mo y McEntee hicieron planes para que McEntee le comprara más adelante el restaurante a su abuela. Mo cambió la forma de organización legal del restaurante, de una empresa de propiedad única a una corporación y McEntee empezó a comprar acciones de la empresa mediante deducciones de la nómina.

Después de algún tiempo, McEntee pudo adquirir más ubicaciones a lo largo de la costa con algunos socios inversionistas. Mo's, que ahora es una atracción turística culinaria, cuenta con más de 200 empleados y $3.5 millones de ingresos anuales, con seis ubicaciones y nuevos canales de distribución para su chowder (un guisado a base de pescado, almejas y otros mariscos). Y la empresa ganó recientemente el Oregon Governor's Community Service Award for Restaurants y el National Restaurant Neighbor Award, entregados por la National Restaurant Association.

Para aprender más acerca de lo que se necesita para adquirir una empresa existente, revise el capítulo 4 y después responda a las preguntas y a continuación trabaje en las actividades.

Preguntas

1. ¿De cuáles ventajas de adquirir una empresa existente, como se explica en el libro, disfrutó McEntee cuando le compró el restaurante a su abuela? Explique.
2. ¿En qué forma un emprendedor que no tiene un interés en una empresa familiar existente podría recrear para él mismo las ventajas de las que disfrutó McEntee?

Fuentes: http://www.moschowder.com; Kerry Miller, "The Restaurant-Failure Myth," BusimessWeek (Small Business Edition), April 16, 2007, http://www.businessweek.com/smallbiz/content/apr2007/sb20070416_296932.htm; http://www.score.org/template_gallery.html; http://www.sba.gov/sbdc; y http//www.startupjournal.com



3. ¿Cuáles cinco características de las empresas familiares ofrecen ventajas únicas? ¿Cuáles de esas características poseía Mo's Chowder?

Actividades

Suponga que acaba de heredar $500,000 de capital de un familiar de edad avanzada que admiraba su espíritu emprendedor. La única estipulación en el testamento es la siguiente: usted debe utilizar el dinero para adquirir y administrar una pequeña empresa que esté en venta en su localidad. Además, antes de que le entreguen el dinero, deberá presentarles un plan de negocios preliminar a los fiduciarios de la herencia (su instructor). Por último, debe iniciar inmediatamente el proceso de adquirir una empresa existente, ¡de lo contrario la herencia pasará a otro probable emprendedor en la familia! ¿Cómo empezaría?

1. Las empresas locales que están en venta a menudo se anuncian en la sección de anuncios clasificados del periódico local. También puede encontrar muchas listas en el centro en línea para empresarios del *Wall Street Journal* en http://www.startupjournal.com, o haciendo una investigación en Internet utilizando los términos clave "business for sale". Haga alguna investigación preliminar para ver si hay algo disponible que le interese y seleccione una de esas empresas para utilizarla en esta actividad.
2. Una vez que haya encontrado una empresa que le interese, busque la plantilla "Business Plan for an Established Business" en el sitio web de SCORE en http://www.score.org/template_gallery.htlm. Llene la página 5, General Company Description, con toda la información que pueda reunir acerca de su adquisición meta.
3. Una vez que su plan esté completo, asegúrese de que ha cubierto todo, verificando su plan contra las recomendaciones de la Small Business Administration en http://www.sba.gov/smallbusinessplanner/start/buyabusiness/index.html

caso 5

La empresa de la familia Brown

Definición de oportunidades de trabajo para miembros de la familia en una empresa familiar

Durante casi siete décadas, la familia Brown ha operado una empresa de productos agrícolas en la parte central de Texas. Conforme Brown Bros. ha crecido, los líderes de la familia han tratado de preservar las relaciones familiares, al tiempo que administran la empresa de forma rentable. En la actualidad, cinco miembros de la segunda generación, tres miembros de la tercera y un miembro de la cuarta están activos en la empresa. Desde luego, otros miembros de la familia tienen intereses en la empresa y se preocupan por ella, pero tienen otras ocupaciones.

Con el fin de desarrollar la empresa y también conservar la armonía, la familia ha diseñado políticas de ingreso y de oportunidades de carrera para los miembros de la familia. Las políticas de recursos humanos que rigen a los miembros de la familia son las siguientes:

Filosofía familiar concerniente a la familia y a las oportunidades de trabajo

1. Una familia que trabaja como una unidad será siempre más fuerte que los individuos o las unidades por separado.
2. La familia es un “paraguas” que incluye a todos los descendientes directos de P. y L. Brown y sus cónyuges.
3. La familia Brown cree que una carrera en Brown Bros. es sólo para aquellos que
   - Creen en trabajar para tener éxito;
   - Creen que las recompensas que reciban deben provenir del trabajo que han realizado;
   - Creen en trabajar para la empresa más que para recibir el cheque de su sueldo;
   - Creen que todos deben trabajar para contribuir de forma equitativa y justa al bien de toda la empresa.
4. Aunque las oportunidades de trabajo y de carrera se comunicarán a todos los miembros de la familia, no se garantiza un empleo en la empresa familiar a ninguno de sus miembros en cualquier momento.
5. Un miembro de la familia que trabaje en la empresa familiar, ya sea con carácter temporal o permanente, recibirá asesoría de trabajo y de carrera de un supervisor o funcionario/miembro de la familia (dependiendo del nivel del puesto). Sin embargo, no se garantiza al empleado/miembro de la familia un empleo ni una carrera en la empresa. Su desempeño y sus calificaciones serán los factores principales para determinar si se le dará un empleo permanente.
6. Aunque la empresa familiar está relacionada sobre todo con la agricultura, hay muchos puestos que tanto hombres como mujeres pueden desempeñar con equidad y seguridad.
7. La compensación se basará en la que obtengan otros empleados que ocupen puestos similares.

Comité para el desarrollo del empleado de la familia

1. Revisar, sobre una base anual, las políticas de ingreso y recomendar cambios.
2. Recibir las notificaciones de puestos disponibles e informar de la vacante a todos los miembros de la familia.
3. Revisar, sobre una base anual, la evaluación del desempeño de los miembros de la familia, la capacitación proporcionada, los programas de capacitación externa a los que asistieron, y las metas y planes de desarrollo. Ofrecer asesoría a la administración superior cuando sea conveniente.
4. El comité está formado por tres personas: uno de los cuatro hermanos Brown que están en la empresa; uno de los siete Brown que no están en ella, y uno de los cónyuges de los once Brown. Los criterios generales para hacer carrera en Brown Bros. se muestran en la figura C5-1.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las ideas fundamentales incorporadas en la declaración de la filosofía concernientes a la familia y a las oportunidades de trabajo?

2. Evalúe cada uno de los criterios especificados para hacer una carrera en administración dentro de la empresa. ¿Cuál, si hay alguno, cambiaría o modificaría usted?

3. Evalúe la estructura y las funciones del comité para el desarrollo del empleado que es miembro de la familia.

Fuente: Este caso fue preparado por Nancy B. Upton, fundadora del Institute for Family Business, Baylor University.

Figura c5-1 *Criterios para una carrera en Brown Bros.*

	Puestos de gerencia media	Puestos de alta gerencia
Personales:		
No tener antecedentes penales	Requerido	Requerido
No consumir drogas	Requerido	Requerido
Educación:		
Bachillerato	Requerido	Requerido
Título universitario (2.5 en un sistema de 4 puntos)	Recomendado	Requerido
Experiencia de trabajo con otros:		
Mientras termina la universidad	Recomendado	Recomendado
Después de terminar la universidad (uno a tres años)	Recomendado	Requerido

caso 6

AdGrove.com, Inc.

Incremento de capital para un intermediario de información publicitaria

AdGrove.com es una empresa que Amy George está fundando para ayudar a otras empresas en sus esfuerzos para comprar publicidad. Sin embargo, iniciarla requiere un monto significativo de capital, que está más allá de la capacidad de George. Para reunir el capital necesario, George elaboró un plan de negocios. El resumen ejecutivo se presenta más adelante. (El plan de negocios completo está disponible en http://www.businessplans.org/AdGrove/adgro00.html.)

RESUMEN EJECUTIVO DE ADGROVE.COM, INC.

La compra y creación de publicidad en cualquier medio de difusión es un proceso intensivo en tiempo que refleja horas de transacciones entre compradores, vendedores y agentes creativos. Por ejemplo, si un comprador desea anunciarse en la radio, se enfoca en algunas estaciones de radio con el perfil demográfico del auditorio deseado, analiza las opciones de contratación con un ejecutivo de cuenta de la estación, cotiza un calendario de anuncios, negocia un precio, crea el texto del anuncio y aprueba su versión final y paga por el servicio. En el caso de un comprador experimentado, toda esta operación puede llevarse hasta tres semanas. Para una tienda local de comestibles o artículos deportivos, con poca o ninguna información demográfica, escaso poder de compra y menos familiaridad con la publicidad en radio, este proceso puede llevarle más de tres semanas y costarle más dinero por anuncio que a las grandes agencias publicitarias. Para el vendedor, en este caso las estaciones de radio, los costos de operación de atender a estos pequeños clientes pueden ser ineficientes. AdGrove.com es un intermediario de publicidad por Internet ("adfomediary"®) que es como una tienda en la que se puede adquirir todo, desde información demográfica, tarifas de anuncios, planeación de campañas publicitarias, compra de anuncios y desarrollo creativo, lo que reduce los costos de tiempo y de operación tanto para los compradores como para los vendedores de publicidad.

La empresa

AdGrove.com, Inc. ("la empresa") es una corporación C ubicada en Austin, Texas. La empresa se encuentra en la Web en www.AdGrove.com y es el primer adfomediario (adfomediary ®) dedicado a las necesidades de la pequeña empresa.

Productos y servicios

El producto de AdGrove será un sitio web amigable con el usuario que ofrecerá servicios gratuitos y basados en tarifas para satisfacer las necesidades de sus clientes, compradores y vendedores de publicidad. La primera línea de productos de AdGrove estará dedicada a llegar a los muy fragmentados compradores y vendedores de espacio publicitario en el sector de publicidad por la radio. Los compradores y vendedores calificados están invitados a unirse como miembros de la comunidad de AdGrove.com. La membresía será gratuita y permitirá a los usuarios el acceso a valiosos servicios, en la medida de sus necesidades. Los miembros vendedores tendrán la oportunidad de listar anuncios y tener acceso a la comunidad de compradores. Los compradores tendrán acceso a información agregada reciente hasta el último minuto sobre el mercado de la radio, a herramientas de planeación de campañas publicitarias, servicios creativos, espacio de anuncios, descuentos de compra, servicios de monitoreo y administración de cuentas. Los servicios de información de AdGrove.com disminuirán el tiempo que el comprador invierte en la adquisición, al mismo tiempo que le permitirán desarrollar una estrategia de publicidad efectiva en relación con los costos. Además, los compradores de AdGrove.com recibirán descuentos únicos de compras, que por lo general se reservan a las grandes agencias y firmas de publicidad, y la oportunidad de participar en anuncios descontados de "sobrecapacidad". AdGrove.com servirá como un tercer canal de ventas para las estaciones de radio al complementar sus esfuerzos de venta locales y nacionales. A diferencia de los métodos de venta tradicionales, Internet les ofrecerá a las estaciones de radio el acceso a un mercado nacional y un poder de venta durante las 24 horas del día. AdGrove.com les proporcionará a las estaciones de radio afiliadas un listado y un servicio de agencia, acceso a los clientes, publicidad en línea en la Web y reportes mensuales del valor, los cuales incluirán el perfil de los compradores, análisis de la competencia, análisis del mercado y ahorros estimados.

Fuente: http://www.businessplans.org/AdGrove/adgro00.html

Mercado y oportunidad

AdGrove.com representa la intersección de dos mercados de Estados Unidos que cada vez son más grandes: el de la publicidad y el del comercio electrónico de negocio a negocio. El sector de la publicidad tiene un valor de $190,000 millones, y se espera que crezca a una tasa anual de 5.7%. El mercado de la publicidad en radio es un sector de $1,770 millones, representado por más de 12,275 estaciones de radio en 268 mercados importantes. Alrededor de 75% de la publicidad en radio se compra a nivel local. Aunque ha habido cierta consolidación en la industria de la radio desde la Ley de telecomunicaciones de 1996, la industria está todavía muy fragmentada y crece a una tasa anual de 8.5%. Además, las estaciones de radio en general se han tardado en adoptar las estrategias de Internet. Los ingresos del comercio electrónico de negocio a negocio en 1998 fueron de $17,000 millones y se proyecta que crezcan a $17 billones para 2003. Se espera que para 2002 casi una tercera parte de todas las operaciones de negocio a negocio se realicen por medio del comercio electrónico.

Clientes. Como agente intermediario, AdGrove.com tiene dos clientes principales: las estaciones de radio y las pequeñas empresas anunciantes. AdGrove.com se enfocará en las 4,000 estaciones de radio más importantes, que representan 80% de los ingresos de la industria y se enfocará también en pequeñas empresas de alto nivel de crecimiento, como su mercado primario. En Estados Unidos hay en la actualidad 24 millones de pequeñas empresas y cada año surgen aproximadamente 885,000 empresas nuevas. Estas empresas representan 47 por ciento de todas las ventas en Estados Unidos. Con base en las investigaciones, alrededor de 41 por ciento de las pequeñas empresas está en línea y una de cada tres realiza operaciones de negocios en Internet. Cada una de estas empresas representa un ingreso anual promedio de $3.79 millones, que es bastante superior al promedio de $2.72 millones.

Competidores. BuyMedia.com y AdOutlet.com son sitios web que han iniciado sus operaciones en los pasados 18 meses, que enlazan a compradores y vendedores de espacio publicitario en la radio. Sin embargo, AdGrove.com es el único sitio web que ofrecerá servicios personalizados y un modelo de fijación de precios adecuado para las necesidades de la pequeña empresa. Con ello, AdGrove.com ampliará el actual mercado publicitario.

Estrategia de marketing

Los esfuerzos de marketing de AdGrove.com se centran en sociedades estratégicas, una campaña de relaciones públicas y publicidad educativa y una fuerza de ventas regional. AdGrove.com forjará una sociedad estratégica con la Radio Advertising Bureau, la asociación nacional que representa a 4 300 estaciones de radio y 80% de los ingresos por publicidad en radio de Estados Unidos. AdGrove.com forjará una alianza con la U.S. Chamber of Commerce, la federación de negocios más grande del mundo, que representa a casi tres millones de empresas, 96% de las cuales son pequeñas empresas. La campaña de marketing de AdGrove se enfocará en impulsar el volumen hacia su sitio web y en convertir a sus visitantes en compradores.

El plan de la puesta en marcha

AdGrove.com seguirá un plan de puesta en marcha de tres fases. Durante la primera el equipo de AdGrove creará un sitio de demostración, refinará la mezcla de productos y servicios y hará una prueba alfa entre focus groups de compradores y vendedores. En la segunda fase AdGrove.com espera reunir los $2 millones de fondos de riesgo que requiere para iniciar el sitio. Los fondos se utilizarán para finalizar el desarrollo de un sitio web integrado, negociar alianzas estratégicas y convenios de asociación con estaciones de radio, iniciar un plan de marketing y ventas e iniciar el sitio web en Austin, Texas. Para cumplir los objetivos de las primeras dos fases, AdGrove.com contratará de forma gradual a 16 nuevos empleados y subcontratará el desarrollo inicial del sitio web. La tercera fase incluirá el lanzamiento en 10 ciudades, incluidas San Francisco, Atlanta, Washington, Seattle, Minneapolis, Boston, Nueva York, Chicago y Miami.

Administración

El equipo de administración de AdGrove tiene amplia experiencia en las áreas de alta tecnología, Internet y marketing. Amy George, directora general, tiene siete años de experiencia profesional en marketing para pequeñas empresas y clientes nacionales de las industrias de telecomunicaciones, bienes raíces, multimedios y educación. Alex Krishnan, director de operaciones, tiene cinco años de experiencia en la industria de alta tecnología en las áreas de estrategia de Internet, administración de programas, diseño de software y desarrollo. Brink Melton, director de tecnología, tiene tres años de experiencia como desarrollador de software y consultor de tecnología. Ha iniciado con éxito una empresa de consultoría de tecnología, dedicada a atender las necesidades de pequeñas empresas de Austin, Texas. En la actualidad estudia la maestría en administración en Texas University, concentrándose en administración de la información y de-

Figura c6-1 *Resumen financiero y estadísticas de operación*

Estadísticas de operación clave	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Empleados	27	57	78	86	98
Estadísticas financieras					
Ingresos	$ 53,700	$2,625,000	$12,770,000	$19,200,001	$26,900,000
Gastos	4,130,597	8,029,597	10,699,663	14,315,827	18,003,609
Utilidad neta	−$4,076,897	−$5,404,597	$ 2,070,337	$ 4,884,174	$ 8,896,391

sarrollo emprendedor. El equipo de consultores de AdGrove.com es experto en las áreas de pequeñas empresas, radio, publicidad, alta tecnología e inicio de proyectos en Internet.

Panorama financiero

En la figura C6-1 se muestra la información financiera de AdGrove para cinco años. AdGrove.com obtiene su ingreso principal de las fuentes siguientes:

- Honorarios de operaciones en las que sirve como agente en la venta de publicidad por la radio. Éste es el flujo principal de ingresos y los honorarios que cobra serán 5% de cada operación.
- Honorarios por información de investigación de mercados de valor agregado proporcionada a los compradores.
- Anuncios y promociones pagadas.

Debido a las considerables necesidades de inversión en los años 1 y 2, la empresa no será rentable hasta el año 3. Para el año 5 los ingresos ascenderán a $26.9 millones, con una utilidad neta de $8.9 millones. La empresa está buscando un financiamiento de $2 millones en una primera ronda, con un rendimiento sobre la inversión de 70% para los inversionistas.

Preguntas

1. ¿El resumen ejecutivo de AdGrove.com es más una sinopsis que una narración?
2. Si usted fuera inversionista, ¿despertaría su interés en la oportunidad el resumen ejecutivo de AdGrove.com? En otras palabras, ¿seguiría leyendo el plan de negocios para saber más detalles?
3. ¿Qué le agrada del resumen ejecutivo? ¿Qué no le agrada?
4. ¿Le sugeriría a George que hiciera algunos cambios o adiciones al resumen ejecutivo? Si es así, ¿cuáles sugeriría?

caso 7

eHarmony

En el mercado del matrimonio

Usted leyó en el capítulo 7 del libro que la aplicación exitosa del concepto de marketing a la pequeña empresa es un proceso de dos etapas: 1) identificar las necesidades del consumidor y 2) satisfacer dichas necesidades. El doctor Neil Clark Warren, fundador de eHarmony y psicólogo clínico durante 35 años, creía que sus décadas como consejero matrimonial e investigador se podrían aplicar para satisfacer una necesidad. Warren explica, "Cuarenta y tres por ciento de todas las personas mayores de 18 años en Estados Unidos son solteras. La mayoría nunca ha estado cerca de un matrimonio realmente bueno, ¿pero lo desean? Oh, Dios mío, están buscando un buen matrimonio para ellas mismas."

Warren estaba convencido de que el índice de divorcios actual es tan alto debido a que muchas parejas no forman una buena relación desde el principio. Argumenta que la compatibilidad es la clave para una relación sólida a largo plazo. Con el tiempo, Warren y su yerno, Greg Forgatch, iniciaron una serie de seminarios basada en los principios de su libro, *Finding the Love of Your Life*, que ha sido un éxito de ventas. Para 2000, el equipo hizo una transición en su trabajo, ingresando a la Web y estableció el primer servicio de relaciones en línea, eHarmony.com

Forgatch comenta que encontrar una pareja para toda la vida es algo que la mayoría de nosotros realmente desea, pero que hoy día la determinación de qué se debe hacer para encontrar a la pareja perfecta es tal vez "una de las necesidades más grandes no satisfechas del consumidor". De hecho para 2003,55 millones de estadounidenses habían visitado sitios de citas en Internet y estaban gastando más de $300 millones en este tipo de servicios. Esas cifras demostraban que las personas estaban utilizando Internet para encontrar pareja, pero eHarmony se interesaba en crear algo más que sólo otro servicio de citas, de manera que el equipo se dedicó a encontrar un medio con el cual se podría seleccionar a las personas con base en su compatibilidad. El equipo de Warren desarrolló un extenso cuestionario en línea que examina las "29 dimensiones de la compatibilidad" y patentó el Compatibility Matching System™ resultante. El equipo también se orientó a un segmento particular del mercado, personas solteras que buscan una relación seria, en especial mujeres. A diferencia de los servicios de citas en Internet de esa época, eHarmony no permitía que los suscriptores buscaran en su base de datos de las personas. La búsqueda de pareja y las invitaciones subsiguientes para conocerse ocurren de forma muy cuidadosa y a los usuarios registrados se les otorga el poder de decidir sí, cuándo y cómo quieren compartir una fotografía personal.

Los analistas en línea determinaron que muchas mujeres se desaniman con los servicios de citas que parecen basarse en la apariencia o que están mal seleccionados. eHarmony respondió incluyendo en su sistema un extenso cuestionario que quienes buscan una cita casual probablemente no se tomarían el tiempo para llenarlo. Después, eHarmony utiliza los resultados del cuestionario para determinar el número de matrimonios previos de la persona que lo contestó, evaluar la salud psicológica (por ejemplo, una depresión) e identificar otras características que la empresa considera que plantean demasiados retos para resultar en una relación exitosa. eHarmony rechaza hasta 20 por ciento de quienes responden, debido a que no satisfacen los criterios para participar en una relación exitosa a largo plazo. Aun cuando la política parece un poco severa, debe estar dando resultado: hasta ahora se acreditan a eHarmony más de 6,000 matrimonios y el sitio tiene más de seis millones de usuarios registrados y de 10,000 a 15,000 nuevos usuarios cada día.

Sin embargo, eHarmony no fue un éxito de la noche a la mañana. Durante sus primeros dos años, Warren estuvo a punto de renunciar. Sugirió que les reembolsaran el dinero a los usuarios registrados de eHarmony, debido a que simplemente no tenían el número suficiente de personas en su base de datos para buscar parejas compatibles. Sin embargo, Forgatch persistió y, después

Material suministrado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet and the Web at http://www.smallbusinessschool.org


SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web

Fuentes: http://www.eharmony.com; Neil Clark Warren y Ken Abraham; "Falling in Love for All the Right Reasons: How to Find Your Soul Mate," 2005; y http://www.startup-review.com/blog/eharmony-case-study-offline-advertising-the-key-to-scale.php

de gastar más de $10 millones en publicidad por la radio y $40 millones en anuncios por televisión, eHarmony empezó a llegar a millones de presuntos clientes. Hoy el valor de eHarmony es de $165 millones aproximadamente.

Antes de responder a las preguntas y trabajar en las actividades, vuelva a leer el capítulo 7 de su libro.

Preguntas

1. Describa a eHarmony en términos de su paquete de satisfacción.
2. ¿Cómo define eHarmony su segmento de mercado? ¿Qué estrategia o estrategias utiliza eHarmony para orientarse a un segmento particular?
3. Describa las cuatro partes de la campaña publicitaria ganadora de eHarmony. ¿En qué forma(s) la campaña publicitaria revela los componentes del plan de marketing de la empresa?

Actividades

Lo que crean los emprendedores para un mercado específico a menudo encuentra un éxito inesperado en un mercado meta totalmente diferente. Por ejemplo, después de desalentarse tratando de arreglar matrimonios desavenidos (su mercado meta inicial), el doctor Neil Clark cambió su enfoque a las personas solteras que, en primer lugar, deseaban encontrar a la persona adecuada para casarse con ella (su nuevo mercado meta) y tuvo un gran éxito.

Para esta actividad, divídanse en grupos de tres a cuatro participantes.

1. Trabajando como un equipo, identifiquen un problema en el sistema universitario que presente una oportunidad para un empresario, es decir, un problema que se pueda resolver mediante un nuevo producto o servicio. Por ejemplo, un problema común en las universidades es la seguridad apropiada; una oportunidad de negocios podría ser un servicio de acompañantes voluntarios. Una vez que hayan identificado el problema, describan el producto o servicio que podría resolverlo.
2. Identifiquen un mercado meta específico para su producto o servicio. Tal vez piensen que los estudiantes universitarios representan a un solo mercado meta, pero si piensan de forma menos general, verán que el grupo “estudiantes universitarios” se conforma de muchos subconjuntos de estudiantes: estudiantes internacionales, estudiantes que regresan a la universidad, estudiantes que no viven en el campus, estudiantes por horas y de tiempo completo y estudiantes que trabajan y estudian, así como segmentos identificados por la universidad a la que asisten, el área de estudio principal, el grupo social, etc. Utilizando la discusión de las variables de segmentación del capítulo, describan al segmento de su mercado meta con más detalle. ¿Por qué eligieron a ese grupo?
3. Sigan desarrollando su plan de marketing identificando a los competidores (actuales o futuros), evaluando el entorno de negocios y haciendo un resumen de sus planes de distribución, fijación de precios y promoción.
4. Presenten el plan a sus compañeros de clase. Consideren la creación de materiales visuales para que su presentación sea más atractiva.

caso 8

Silver Zephir Restaurant

Elección de una forma de organización

La abogada Linda McGrath se reclinó en su sillón y observó a sus clientes mientras sostenían varias conversaciones al mismo tiempo. Los “Siete Magníficos”, como el grupo se había nombrado, era un grupo formado por Alan Anderson, contador; Bill Barnes, médico; Carl Cochran, médico; Don Davis, presidente de Davis Petroleum Distributors; Eilene Ellis, copropietaria de The Collector’s Gift and Antique Shoppe; Farrah F. Fischer, artista y viuda del ex presidente de Northern Savings and Loan Association y Gino Ginelli, socio gerente de Wichita Falls Vending and Catering Company.

El grupo la había contratado seis semanas antes para que los ayudara a iniciar un restaurante en Wichita Falls, Texas. El grupo había desarrollado la idea de un nuevo restaurante familiar con motivos distintivos durante varias cenas que tuvieron lugar durante los meses de invierno. Linda no pudo evitar una sonrisa al recordar que Eilene Ellis y Bill Barnes le habían comentado que ellos eran los “ingenieros en jefe” del tema de ferrocarriles que el grupo favorecía.

Por fortuna para los otros miembros del grupo, Alan Anderson había tomado la iniciativa y parecía haber hecho un trabajo completo. Había preparado datos financieros proforma, determinado los costos de varios sitios y reunido información preliminar de cotizaciones de varios contratistas para el sitio de trabajo, la pavimentación y las instalaciones del restaurante. Alan y Don Davis habían analizado el proyecto junto con el vicepresidente ejecutivo de préstamos comerciales de Texoma Bank, y fue Alan el que había sugerido que Gino Ginelli era la persona lógica para manejar el restaurante y que deberían incluirlo en el grupo.

De acuerdo con las cifras de Anderson, la adquisición del terreno, el edificio y las instalaciones requeriría entre $875,000 y $890,000. Además, Alan había estimado en los proforma que las necesidades de capital de trabajo en los primeros dos años oscilarían entre $180,000 y $200,000. Además, Eilene y Farrah Fischer creían que el mobiliario y los exclusivos artículos decorativos de ferrocarril podrían costar de $125,000 a $150,000.

Con base en un requerimiento total proyectado de $1,200,000, los funcionarios de Texoma Bank habían sugerido una capitalización de $600,000 y estaban dispuestos a prestar los otros $600,000 en un pagaré a cinco años, con tasa flotante de tres por ciento superior a la prime, en el supuesto de que hubiera garantías personales *ilimitadas* de todos los miembros del grupo y de sus cónyuges. Aunque Alan y Don comentaron que les sorprendió que Texoma no les hubiera pedido que dejaran a sus primogénitos como garantía adicional, le dijeron al grupo que había indicios de que los funcionarios de préstamos estarían dispuestos a extender el plazo a siete años, y tal vez aceptar una razón inicial de deuda a capital de 1.5 a 1.

Preocupaciones individuales

Todas las veces que los miembros del grupo se habían reunido con Linda McGrath, habían expresado un intenso deseo de iniciar la empresa. Gino, – había tenido éxito administrando un restaurante en Omaha antes de adquirir su empresa actual en Wichita Falls, estaba particularmente entusiasmado por regresar al negocio de los restaurantes. Eilene y Farrah estaban emocionadas con la idea de encontrar los artículos decorativos que se necesitaban para crear el ambiente deseado, y Alan y Bill habían estado siempre a favor de esta iniciativa. De hecho, Alan y Bill habían considerado la posibilidad de abrir una cadena de restaurantes con motivos de ferrocarriles y, si tenían éxito, de invitar a otros inversionistas a participar.

Sin embargo, en las conversaciones privadas con la abogada, varios de los miembros del grupo habían expresado preocupaciones respecto a su participación en el proyecto. Aunque todo mundo estaba de acuerdo en que Gino tuviera el control de la empresa propuesta, él se sentía un poco aprehensivo debido al monto inicial de capital que se requería y el efecto que éste podría tener en el negocio de ventas y banquetes que tenía con su hermano y que estaba en proceso de expansión. Por otra parte, a Bill le preocupaba perder la oportunidad de establecer otros restaurantes por la renuencia o incapacidad de Gino para ampliarse más allá de Wichita Falls.

Don, acompañado por su contador, había hecho varias preguntas concernientes a la posibilidad de venta y la protección de los intereses minoritarios en empresas cuya propiedad estaba concentrada en muy pocas manos y las consecuencias fiscales de su inversión. Don y Carl Cochran se sentían bastante incómodos con el requerimiento del banco de que todos los inversionistas ofrecieran garantías ilimitadas. De hecho, Carl decía que

él prefería invertir en bienes raíces en vez de en restaurantes, pero que se había comprometido con Bill y se sentiría muy apenado si se retirara en ese momento. Por último, Alan, a pesar de sus enormes esfuerzos en nombre del grupo, admitió ante Linda que él prefería la relativa seguridad de una sociedad de responsabilidad limitada, ya que conocía el alto índice de fracaso de los restaurantes.

Asesoría legal

La abogada Linda McGrath tranquilizó a los miembros del grupo que la escucharan y comenzó a hablar:

He estado pensando toda la semana en este asunto del restaurante, como estoy segura que todos ustedes lo han estado haciendo. Con base en mi análisis de situación, me parece que hay varias formas de propiedad alternas. Cada una de estas formas legales tiene ciertas ventajas y desventajas, y en verdad quiero que exploremos a fondo las ventajas y desventajas de cada forma legal antes de que tomen una decisión. Sin embargo, antes de analizar las alternativas, permítanme hacer algunas observaciones que considero pertinentes para su proceso de toma de decisiones.

En primer lugar, la forma legal que elijan debe ser tan flexible como para incluir a siete personas. De hecho, me parece que ustedes son siete de las personas más compatibles y bien integradas que he conocido, ya no digo representado, en una situación de negocios. Por otra parte, también deben estar conscientes de que además son siete individuos distintos con diferentes circunstancias, perspectivas y tal vez objetivos, por lo que se refiere al restaurante. Espero que podamos diseñar un vehículo que satisfaga las necesidades de todos, pero puede ser necesario llegar a un punto intermedio que equilibre las posturas individuales para que esta empresa pueda iniciar.

En una línea de pensamiento similar, deseo destacar la naturaleza a largo plazo del compromiso que ustedes planean contraer. Aunque es mucho más emocionante y romántico enfocarse en las fases de la construcción y la apertura de gala, creo que ustedes deben enfocar sus pensamientos, en particular en lo que se refiere a la elección de una forma de organización legal adecuada, en los largos y algunas veces arduos días de operación de la empresa, e incluso más allá, en su conclusión. En otras palabras, ustedes han elegido a Gino Ginelli para que administre el restaurante y han acordado cederle el control mediante un interés mayoritario. Eso está bien. Sin embargo, debemos prepararnos para el momento en que deseen o necesiten salir de la empresa. ¿Cómo se asegurará la continuidad de la administración y se protegerán sus intereses? Estas cuestiones deben quedar muy claras al tomar su decisión.

Si Gino Ginelli puede operar el restaurante en los niveles que han proyectado, todos tendrán la oportunidad de obtener utilidades, o tal vez de una "ganancia de capital". Para este propósito deben conocer las formas en que podrían vender o transferir su participación, tanto para los que quieran "salir" como para los que quieran seguir adelante. En el caso de que se requieran recursos adicionales para apoyar a este restaurante o desarrollar otros sitios, tal vez podrían necesitar a otros inversionistas que aporten el capital requerido.

También me siento obligada a decirles que se deben preparar para el caso en que sea necesario concluir este proyecto en circunstancias desfavorables. Sin detenerme a juzgar la capacidad de Gino Ginelli debo decirles que las estadísticas indican que más de 50% de los nuevos restaurantes fracasa en el transcurso de dos años. Esto significa que sería un error considerar sólo el potencial "positivo" de este proyecto y no tomar en cuenta su lado negativo. La mayoría de ustedes tiene empresas, y todos tienen propiedades, así que creo que la cuestión de la responsabilidad debe ser una de sus prioridades.

De hecho, parte de la responsabilidad que Gino Ginelli debe aceptar a cambio del control o autoridad que se le cedería en esta propuesta es una responsabilidad ilimitada. Gino Ginelli entiende este punto y ha indicado estar dispuesto a cumplir con esta condición. Sin embargo, no parece razonable que el resto de ustedes, que no tendrán el control de la administración ni podrán obtener recompensas tan sustanciales como Gino Ginelli, estarían dispuestos a arriesgar tanto conviniendo en otorgar garantías personales ilimitadas. Creo que definitivamente necesitamos reducir su nivel de responsabilidad o riesgo potencial eligiendo una forma legal adecuada, y alguna negociación "a puñetazo limpio" con Texoma Bank.

Otro punto importante es la cuestión de la inversión inicial. Una vez más, esto se deberá negociar con la institución financiera pero, como es natural, yo aconsejo que se aporte tan poco capital inicial y tanto apalancamiento, en particular de deuda a largo plazo, como sean posibles, para maximizar el rendimiento sobre su inversión. Desde luego, simplemente no hay un sustituto para una adecuada administración de los activos, pero algunas formas legales ofrecen más ventajas y posibilidades de rendimiento sobre la inversión que otras.

Una consideración final se refiere a los impuestos de la empresa y las consecuencias fiscales de este proyecto para cada uno de ustedes. Confío en que Alan Anderson concuerde con mi afirmación de que las regulaciones fiscales van a afectar al restaurante y a todos ustedes desde que elijan la forma de organización hasta su, esperamos, feliz conclusión y más allá. Con ayuda de Alan, puedo afirmar que siempre trataremos de minimizar los efectos adversos de las regulaciones fiscales durante toda su participación en esta aventura.

En resumen, someto a su consideración la idea de que deben reflexionar con cuidado en los siguientes aspectos antes de elegir la forma legal de organización más deseable para el restaurante:

1. *Su responsabilidad como inversionistas.*
2. *Continuidad en la administración y el control.*
3. *Posibilidad de venta o transferencia de intereses.*
4. *Capacidad de obtener capital adicional.*
5. *Capitalización inicial y rendimiento sobre la inversión.*
6. *Impuestos.*

Y les suplico que consideren estos aspectos, al mismo tiempo que reconocen sus diferentes perspectivas y la naturaleza a largo plazo de su compromiso de recursos.

Linda hizo una pausa y después presentó las siguientes formas de constitución legal alternas:

La primera alternativa sería constituirse como sociedad anónima, en la que Gino Ginelli tendría de 50 a 52 por ciento de las acciones, y lo restante se dividiría entre los demás inversionistas. Todas las acciones se emitirían conforme a la sección 1244. Desde luego, los más osados de ustedes, si quieren, podrían comprar más acciones de las que les corresponden de forma prorrateada.

Una segunda posibilidad sería organizarse como una corporación del subcapítulo S. De nueva cuenta, las acciones se emitirían conforme a la sección 1244, y los porcentajes de propiedad serían los mismos que en la primera alternativa.

Una tercera alternativa es formar una sociedad de responsabilidad limitada, en donde Gino Ginelli es el socio general y los demás deciden si quieren ser socios limitados o generales.

Una cuarta alternativa sería establecer una sociedad de responsabilidad limitada, lo que permitiría que un mayor número de ustedes participaran en la administración y todavía tuvieran una responsabilidad favorable y un convenio fiscal.

Una quinta alternativa, que creo que puede tener un mérito real, implicaría la creación de dos o más entidades legales. En otras palabras, una empresa en que varios de ustedes, como inversionistas, podrían ser propietarios del inmueble y rentarlo con un contrato a largo plazo al restaurante, que sería propiedad de los demás miembros del grupo. La renta podría asegurarse con las garantías personales de los accionistas del restaurante.

No sé si la idea de entidades múltiples les agrade, pero me parece que ustedes tienen, en esencia, tres empresas: un restaurante, una empresa de mobiliario de oficina y otra más que es propietaria del terreno, del edificio y de los accesorios. Esto fue lo que hicimos con el almacén, la flotilla de camiones y la empresa de operación de Allied Van Lines, de Abilene, y se puede ajustar más a sus intereses personales y el equilibrio de riesgo y rendimiento que tratar de incluir todo en una sola organización.

En cualquier caso, éstas son cinco posibilidades, y estoy segura de que existen otras, así que podemos comenzar a analizarlas. Y una vez que hayamos llegado a un consenso respecto a la forma legal más conveniente, pasaremos a considerar un convenio de compraventa con un método de valuación y diversas opciones de fondeo.

Preguntas

1. Evalúe las opciones de corporación, la corporación del subcapítulo S y la sociedad de responsabilidad limitada. Señale las ventajas y desventajas de cada una.
2. Explique la naturaleza y la importancia de las acciones de la sección 1244.
3. ¿Podría una sociedad de responsabilidad limitada ser la respuesta para los “Siete magníficos”? ¿Cuáles serían las desventajas de esta forma legal de organización?
4. Explique la forma en que se podría desarrollar la opción de entidades múltiples, y determine el grado hasta el cual se podría utilizar para satisfacer los diversos intereses del grupo.

caso 9

Le Travel Store

Moverse según los tiempos

Desde la tienda casual hasta el rutilante centro comercial urbano, al modelo minorista (vender más por menos), Bill y Joan Keller han adaptado con éxito la ubicación de su negocio de viajes, Le Travel Store, para empatar las expectativas de sus clientes. Sin embargo, aun cuando la ubicación cambió y la empresa ha evolucionado, los Keller han seguido cediendo a su pasión original por los viajes independientes.

Los Keller iniciaron Le Travel Store en 1976 en una tienda frente a la playa, cerca de San Diego. Utilizaron $3,000 de regalos de boda para rentar el frente de una tienda, desde donde vendían vuelos charter, pases de ferrocarril, libros de viajes y otros artículos para el viajero internacional consciente del presupuesto. Durante su primer año, mientras Joan seguía trabajando de tiempo completo en un banco, la pareja se fijó la meta de vender 300 vuelos a Europa; se las arreglaron para vender 328 y el negocio sobrevivió. Tres años después, Le Travel Store se encuentra en su tercera ubicación.

Las decisiones de los Keller de cambiar de ubicación estuvieron impulsadas, en parte, por los cambios en su mercado meta. Los primeros clientes de Le Travel Store eran estudiantes que se detenían frente a la tienda en destartalados coches y camionetas Volkswagen. Esos clientes ahora tenían menos tiempo, pero más dinero para gastar. Hacían viajes cortos y se alojaban en mejores hoteles. Los clientes ya no necesitaban, ni querían, un material de viajes sujeto a un presupuesto (pensar en *Europa con $20 al día*). Los Keller decidieron adaptarse a ese modelo de negocios cambiante y se mudaron de la propiedad frente a la playa a un nuevo desarrollo, el centro comercial Horton Plaza, que era parte del plan de revitalización de la ciudad para el área del centro de San Diego.

Por muy motivante que fuera la ubicación en Horton Plaza, Joan calculó que los Keller habían pagado un millón de dólares de renta a lo largo del término del arrendamiento a diez años. Por esa clase de dinero, podían ser propietarios de un edificio. Con un préstamo de la SBA, adquirieron un edificio de 10,000 pies cuadrados en un distrito histórico que pronto cobró energía debido a las iniciativas minoristas. Al comprender el potencial de crecimiento y de ingresos en el nuevo escenario, los Keller ahora reinvirtieron sus utilidades en el edificio. Joan llama a la emoción que rodea al nuevo crecimiento de los centros históricos de la ciudad como lugares ideales para las empresas: “la ola del futuro”.

Antes de responder a las preguntas y de trabajar en las actividades, vuelva a leer el capítulo 9 de su libro.

Preguntas

1. Repase los factores clave en la selección de una buena ubicación para una empresa. ¿Cuáles de esos factores guiaron la elección de los Keller para el sitio original de Le Travel Store? Explique.
2. Determine por cuál factor o combinación de factores se sienten más emocionados los Keller acerca de su ubicación más reciente. Recuerde la forma en que el libro describe la importancia de la “imagen” de un edificio. Describa la forma en la cual cada una de las ubicaciones de los Keller refleja la evolución de su plan de negocios.

Actividad

Muchos de los emprendedores exitosos empezaron trabajando desde su cochera, sótano o en una oficina en su hogar. Pero parte de lo que hizo que esos emprendedores tuvieran éxito fue su capacidad de visualizar y planear el crecimiento. En esencia, la empresa debía crecer y alejarse del hogar.

Material suministrado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet and the Web at http://www.smallbusinessschool.org

SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web

Fuentes: http://www.letravelstore.com; y Karen Spaeder, “How to Find the Best Location”, Entrepreneur.com, con acceso el 5 de junio de 2007.

Imagine que su nueva empresa está lista para alejarse de su hogar. (Déle forma a su idea de negocios, por ejemplo, considere qué es lo que va a vender.) Consulte los periódicos locales o regionales o los sitios web de las compañías de bienes raíces. Elija dos propiedades y analice las ventajas y desventajas de adquirir cada una de ellas para iniciar su empresa. Después haga su elección final.

- ¿Cuáles fueron los tres criterios principales que utilizó cuando decidió en dónde ubicar su empresa? ¿Por qué?
- ¿Cuáles fueron los tres criterios menos importantes que utilizó? ¿Por qué?
- Escriba un breve párrafo acerca de las ventajas y desventajas que ofrece cada ubicación para su empresa y por qué finalmente se decidió por una ubicación.

caso 10

Entender los estados financieros: Primera parte

Cómo medir su crecimiento en números reales

Como emprendedor, usted no sabe si la iniciativa de negocios que emprenderá es económicamente viable si no comprende de forma adecuada los estados financieros. Eso se debe a que sus estados financieros le permiten pronosticar las utilidades de su empresa, sus requerimientos de activos y de financiamiento y sus flujos de efectivo, todos ellos elementos críticos para determinar la rentabilidad de su empresa.

Jim Schell, propietario de una empresa, autor y asesor de pequeñas empresas, dice que si usted le pregunta a un emprendedor "¿cómo va el negocio?," invariablemente responde, "Las ventas están aumentando". Nunca escucha la respuesta, "Obtuve un rendimiento de 10 por ciento sobre las ventas." La meta de Schell como asesor es lograr que los propietarios de pequeñas empresas midan sus resultados en números reales y, para conocer esos números, el propietario de una pequeña empresa debe conocer los aspectos financieros de la misma.

Después de años de observación y consultoría, Schell comprendió que la mayoría de los propietarios de pequeñas empresas no comprende cómo utilizar de forma apropiada sus estados financieros para administrar su empresa y hacerla crecer. Dice que el propietario típico de una pequeña empresa cree que sus mayores oportunidades de mejora están en la administración cotidiana de la empresa, como tratar con los empleados o vender el producto o servicio. Son muy pocos, si es que los hay, los que mencionan el aprendizaje de cómo utilizar los estados financieros. Los banqueros, contadores y consultores de negocios tienen una perspectiva diferente: todos convienen en que la oportunidad número uno del propietario de una pequeña empresa para mejorar la administración cotidiana es aprender a utilizar mejor la información contenida en los estados financieros de la empresa. El hecho de tener cierto nivel de conocimientos financieros permite que un emprendedor detecte los problemas potenciales en la empresa y colabore de forma más inteligente con sus asesores financieros.

Material suministrado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet and the Web at http://www.smallbusinessschool.org

SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web

¿El hecho de tener dinero en su cuenta de cheques significa que su empresa es rentable? ¿Tiene usted una comprensión clara de la diferencia entre utilidades y efectivo? ¿Qué estado financiero le permite no perder de vista las tendencias financieras de su empresa? Schell escribió un libro titulado *Understanding Your Financial Statements*, para ayudar a los propietarios de pequeñas empresas. En él, Schell empieza con las selecciones básicas: elegir un contador, trabajar con su banquero, utilizar su balance general para determinar la solvencia de su empresa, utilizar su estado de resultados para guiar la dirección de su empresa, comprender el concepto de flujo de efectivo, etc. Los ejercicios a continuación están diseñados para ayudarlo a empezar a pensar en los aspectos básicos de las finanzas y a practicarlos.

Antes de responder a las preguntas y trabajar en las actividades, repase el capítulo 10.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las tres cosas que dice Schell que debe hacer el propietario de una pequeña empresa para causar un impacto positivo sobre la rentabilidad de su empresa? ¿Por qué cree Schell que la comprensión de la relación entre esas tres cosas es tan importante? ¿En qué difiere el margen bruto de la utilidad bruta?

2. ¿Qué aconseja Schell que se debe hacer para mejorar el margen bruto de una empresa? Dado lo que usted aprendió en el libro acerca de las cuatro variables de las cuales depende tanto la utilidad neta, ¿cree que su consejo es sensato? Explique.

3. ¿Cuáles son las tres partes de los estados financieros? ¿En qué forma cada parte sirve como una instantánea de su empresa en el tiempo? Elabore el diagrama de un balance general básico utilizando las explicaciones de Schell.

Fuentes: Jim Schell, "Understanding Your Financial Statements". *Visuality*, 2002, http://opp.knocks.org/Order_Our_Book, con acceso el 12 de junio de 2007; Pam Newman, "Financial Fundamentals", 10 de abril de 2006, Entrepreneur.com, con acceso el 13 de junio de 2007; y Financial Ratio Worksheets, http://www.inc.com/tools/2000/10/20612,html, con acceso el 13 de junio de 2007.



Actividades

1. Suponga que usted es la persona a cargo de las finanzas en su pequeña empresa pero que, por desgracia, no tiene ninguna experiencia contable. Puesto que se espera que usted asuma el papel del contador de la empresa, necesita comprar algún software de contabilidad. Un minorista en línea ofrece una lista del siguiente software contable como sus vendedores de primera clase: MYOB Premier Accounting Small Business Suite 2007, QuickBooks Simple Start 2007, Microsoft Office Accounting Express, Timeslips 2007 y Microsoft Office Accounting 2007. ¿Qué software elegirá y por qué? Esté preparado para compartir su decisión con sus compañeros de clase.

2. Ya ha tomado la decisión y va a empezar a supervisar las tendencias financieras de su empresa. Decide crear una hoja de cálculo para que lo ayude a monitorear los cambios entre los descubrimientos de los meses más recientes y los resultados de los meses anteriores, que le permitirán determinar las metas mensuales. Sabe que la hoja de cálculo también lo ayudará a redactar su plan de negocios anual y a preparar estrategias para el futuro. Puede encontrar una excelente hoja de cálculo de dos páginas descargándola del sitio web de la revista *Inc*. en http://www.inc.com/tools/2000/10/206.12.html (de forma gratuita si se registra en inc.com), o bien puede preparar su propia hoja de cálculo con el nombre real o imaginario de su empresa como su título.

3. La mayoría de los asesores de negocios insiste en que un emprendedor debe adquirir al menos las habilidades financieras básicas antes de iniciar una empresa. A medida que su empresa crece, usted puede necesitar a alguien, como un contador público certificado, con las calificaciones para asesorarlo en las finanzas de su empresa y preparar sus rendimientos sobre el ingreso, la nómina y los impuestos. Visite el sitio web del American Institute of Certified Public Accountants para aprender más acerca de esta profesión y sus regulaciones (http://www.aicpa.org/MediaCenter/FAQs.htm#aicpa_answer12). Resuma las respuestas a las siguientes preguntas en un reporte de una página.

   a. ¿Cuáles son los requerimientos para convertirse en contador público certificado?

   b. ¿Qué es el FASB?

   c. ¿Qué son los GAAP y quién los determina?

caso 11

Mi propio dinero

Cómo encontrar fuentes de fondeo

Los emprendedores a menudo quieren saber la respuesta a la pregunta de "¿En dónde encuentro dinero para iniciar mi empresa, o para hacerla crecer? Inicialmente, la mayoría depende de su dinero, activos personales, utilidades retenidas de sus empresas, o una mezcla creativa de los dos tipos de fondeo personal. Esta clase de autofondeo, o financiamiento interno, comúnmente se conoce como MPD, o "Mi propio dinero". Un emprendedor vendió su casa e invirtió casi hasta el último centavo en su empresa, reduciendo de forma drástica sus gastos personales. Otro empresario renunció a su trabajo, vendió su casa y vivió en las llanuras del interior de Australia con el fin de tomar las fotografías que se convertirían en su único activo. Cuando le preguntan cómo inició su negocio, responde que simplemente "llamaba a las puertas" hasta que encontraba un comprador. Un par de emprendedores se olvidaron de sus planes de compartir las utilidades para invertirlas en su nueva empresa. Esos emprendedores dependieron en gran parte de las inversiones que habían hecho antes en su vida: el capital de su casa y sus ahorros. Otros empezaron todavía con menos: un emprendedor empezó contando sólo con el producto de una póliza y otro más trabajó 10 años en el turno de noche mientras administraba su nueva empresa durante el día.

Como se vio en los capítulos 10 y 11, reducir el financiamiento al mínimo (bootstrap) es una forma ingeniosa de encontrar el capital para financiar el inicio de un negocio. El bootstrap es la forma de autofinanciamiento más popular, o de recurrir al dinero propio. Bajo este esquema, el emprendedor debe utilizar todos los recursos de la empresa con el fin de liberar el capital necesario para cumplir con las necesidades operativas o ampliar la empresa. Al administrar mejor sus finanzas, el emprendedor puede financiar el crecimiento de la empresa que inicia con sus utilidades y activos actuales, o al menos demorar la necesidad de buscar fuentes externas de fondeo. Los tipos de bootstrap mencionados en el libro incluyen el crédito comercial y el factoraje.

Material suministrado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet and the Web at http://www.smallbusinessschool.org

SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web



El crédito comercial, o cuentas por pagar, implica lograr que su proveedor le otorgue crédito, sin intereses, por 30, 60 o incluso 90 días. Un proveedor, por lo común, no le otorga crédito a una nueva cuenta hasta que demuestre ser confiable, pero los emprendedores con planes financieros sólidos en ocasiones pueden convencer a los proveedores de que les otorguen crédito sobre sus primeros pedidos, con el fin de permitirles que inicien sus empresas. El factoraje es un tipo de préstamo basado en activos en el cual usted le vende a un comprador sus cuentas por cobrar, con el propósito de reunir capital. Un "factor", como una compañía financiera comercial, le compra a usted sus cuentas por cobrar a una tasa de descuento y se convierte en el acreedor y gestor de las cuentas por cobrar. Numerosas opciones adicionales que se pueden considerar como bootstrap incluyen operar su negocio desde su hogar, aceptar pagos con tarjeta de crédito, entrega directa de los productos al consumidor, obtener depósitos anticipados de sus clientes, licenciar su invento a cambio de regalías, controlar estrictamente los costos, realizar trueques, obtener plazos prolongados de los proveedores, establecer políticas y procedimientos estrictos de crédito y cobranza, rentar el equipo en vez de adquirirlo, comprar equipo usado en vez de nuevo, vender el exceso de inventario y equipo y obtener publicidad gratuita en vez de pagar por ella.

Si un emprendedor decide ampliar la red, además de utilizar su dinero, puede recurrir al DOP "Dinero de otras personas". Algunos emprendedores piden prestado dinero a sus padres, obtienen financiamiento de una empresa que el propietario puso en venta y encuentran a un propietario de una empresa establecida que está dispuesto a avalar un préstamo de un banco. Un emprendedor se sintió frustrado al ver que no podía obtener un préstamo debido a que no tenía la experiencia suficiente en el tipo de negocio que quería iniciar. Con el tiempo, su socio y él empezaron a trabajar con un abogado que, según resultaron las cosas, era miembro del consejo de un banco y estaba dispuesto a intervenir a favor de ellos con el banco. El financiamiento con el dinero de otras

Fuentes: Michael S. Malone, "John Doerr's Startup Manual", febrero de 1997; y Garage Technology Ventures, "Writing a Compelling Executive Summary", http://www.garage.com/resources/writingexecsum.shtml

personas parece funcionar mejor cuando los emprendedores cuentan con el apoyo de alguien que los conoce, que tiene los medios de proporcionar un apoyo financiero y que está convencido del valor del plan de negocios.

Antes de responder a las preguntas y de trabajar en las actividades vuelva a leer el capítulo 11.

Preguntas

1. ¿Por qué un emprendedor decidiría recurrir a su dinero y no al de otros y viceversa?

2. ¿Qué es el boostrap y por qué es popular entre los emprendedores?

3. ¿Por qué considera que un emprendedor debe "tener algo en juego?" ¿Qué clases de sacrificios deben hacer los emprendedores para fondear sus iniciativas de negocios?

4. ¿En qué forma benefician a los empresarios las redes y otras relaciones?

Actividades

1. Haga arreglos para entrevistarse con el propietario de una empresa que inicia en su comunidad. Formule las siguientes preguntas y comparta sus resultados con sus compañeros de clase.

- ¿Cómo decidió iniciar [nombre de la empresa] y cómo obtuvo los fondos para que empezara a funcionar?
- ¿De qué forma gana dinero [nombre de la empresa] y cómo obtuvo usted los fondos necesarios para la puesta en marcha?
- ¿Qué es lo más importante que ha aprendido en el curso del desarrollo de [nombre de la empresa]?
- ¿Qué consejos le daría a otros emprendedores que quieren iniciar su negocio?
- ¿Qué piensa de la siguiente cita de John Doerr, un capitalista de riesgo? *Si usted se enfoca en el éxito, no llegará allí. Si se enfoca en la contribución y el valor del cliente, entonces puede ganar*.

2. Suponga que acaba de abordar un ascensor en el hotel en donde tiene lugar un seminario al que usted está asistiendo: "Fondeo para un crecimiento continuo: los inversionistas se reúnen sobre la base de uno a uno con los emprendedores." El capitalista de riesgo con quien usted realmente desea hablar acerca de su iniciativa de negocios aborda el ascensor al mismo tiempo. Usted dispone de cerca de 20 segundos para causarle una buena impresión. "Gracias a Dios por Jay", piensa usted. Jay, un amigo que administra un centro de adiestramiento para animales, siempre inicia sus presentaciones de negocios diciendo. "Hola, soy Jay Doe. Ayudo a los propietarios de mascotas a criar mascotas agradables. Trabajo con personas que no permiten que los malos hábitos se interpongan entre ellos y sus amigos, pero no sé por dónde empezar. Como resultado de trabajar conmigo, mis clientes me comentan que disfrutan mucho más con sus mascotas." Jay lo alentó a usted para que planeara una presentación de 15 segundos de usted mismo y de su empresa antes de llegar a los hechos. Usted respira y empieza, "Hola, mi nombre es…

Redacte su discurso creativo adecuado para el ascensor y compártalo con sus compañeros de clase. Para empezar, siga los tres pasos a continuación. También se proporciona una plantilla.

Paso 1. Atraiga la atención de alguien. Diga quién es usted y lo que puede hacer por otros (no lo que hace).

Paso 2. Háblele a la persona acerca de lo que puede entregar. Explique lo que proporciona su producto o servicio.

Paso 3. Explique los beneficios de su producto o servicio.

"Soy el [ocupación/linea de trabajo en que colabora] quién [capture su atención – piense en un "anzuelo" para su línea de trabajo]. Me especializo en [acción seguida de sus productos] para el [mercado meta]. Apoyo [tipos de público] [beneficios]

3. Jay también lo alentó para que tuviera preparado un plan de negocios, el cual es de 30 páginas. El capitalista de riesgo a quien acaba de conocer en el ascensor le dio su tarjeta de negocios, pero le pidió que le enviara su resumen ejecutivo. Lo revisará y después lo llamará para concertar una cita y discutir de qué forma lo puede ayudar a lograr que su empresa pueda crecer. Es conveniente que tenga un resumen ejecutivo que sea claro, conciso y atrayente; usted en realidad quiere causar una buena primera impresión y vender su idea de negocios.

Busque en Internet dos ejemplos de resúmenes ejecutivos (utilice las palabras clave "ejemplo de un resumen ejecutivo" para empezar). Imprímalos y después evalúelos conforme a los criterios mencionados a continuación. Califique cada resumen ejecutivo del uno al cinco en cada criterio, en donde uno indica que el resumen no incluye ese componente clave y cinco indica que contiene un ejemplo sobresaliente de ese componente clave. Cuando sea aplicable, califique la porción del resumen ejecutivo con la letra de la pauta que satisface.

Resumen ejecutivo de [nombre de la empresa]:

____**a.** guía con una declaración precisa acerca del por qué la empresa está calificada para ofrecer una solución única para un problema u oportunidad importante.

____**b.** pone en claro que existe un problema o una oportunidad y la forma en que planea resolver ese problema o aprovechar esa oportunidad.

____**c.** aclara qué ha hecho o qué hace para resolver el problema o aprovechar la oportunidad.

____**d.** describe su mercado: el número de personas o de empresas, el dinero disponible, la tasa de crecimiento y qué es lo que impulsa a su segmento de mercado.

____**e.** expone su ventaja competitiva (beneficios y ventajas únicos)

____**f.** especifica a qué niveles llegará dentro de tres a cinco años: cuánto ingreso se generará y cómo se evaluará (clientes, unidades, margen, etc.).

____**g.** presenta a un equipo o administración calificados únicos y ganadores.

____**h.** bosqueja un resumen creíble de la proyección financiera.

____**i.** declara el monto esperado de fondeo.

caso 12

Tires Plus

Determinación de la mejor manera de vender su empresa

Como leyó en el capítulo 12, los emprendedores venden sus empresas por diversas razones. Porque se retiran, porque la empresa está irrevocablemente en declive, porque no pueden conseguir el capital necesario para hacerla crecer o sólo porque quieren retirar su inversión. Tom Gegax y Don Gullet eran propietarios de Tires Plus, en una sociedad estrictamente definida. En los más de 24 años que fueron propietarios de la empresa y la administraron, nunca retiraron un centavo de su inversión. De hecho, las utilidades retenidas impulsaron el crecimiento para hacer de una empresa recién fundada otra con 150 tiendas que generaban ventas anuales de $220 millones.

Ni los hijos de Gegax ni los de Gullett quisieron hacerse cargo de la empresa, lo que motivó a sus fundadores a prepararse para venderla. Numerosos consultores de administración recomiendan la consideración formal de las estrategias de cosecha. Los propietarios deben pensar en lo que desean los compradores. También deben pensar en los términos de pago que pueden aceptar (efectivo, pagarés o algún otro arreglo). El equipo de administración debe ser lo suficientemente grande para que la empresa no dependa de los propietarios. El comprador y el vendedor deben pensar en formas de alentar a los administradores clave para que se queden después de la venta. La preparación de la venta de empresas debe incluir también un proceso realizado con el cuidado y esmero debidos (por lo general un abogado puede ayudar a realizarlo) y se debe pedir a un contador que prepare los estados financieros auditados que abarquen por lo menos el año anterior a la fecha de la venta. Un consultor recomienda tener por lo menos el equivalente de 9 a 12 meses en la cuenta de efectivo en el balance general, para no dar la impresión de que se trata de una venta de liquidación. Para ayudar con la transición posterior a la venta, conviene tener la documentación sobre todos los aspectos de la empresa, desde operaciones hasta recursos humanos y sistemas de contabilidad. Se sabe que los emprendedores son dados a subirse las mangas y hacer las cosas por sí mismos, pero eso puede ser un error cuando se trata de vender una empresa. La cosecha o salida es un proceso complejo, de modo que conviene solicitar asesoría. Por ejemplo, es frecuente que los bancos de inversión guíen a las empresas en el proceso de venta, como en el caso de Tires Plus.

Después de investigar otras opciones, por ejemplo la de incorporar inversionistas externos, Gegax y Gullet decidieron que su mejor alternativa para cosechar su inversión en la empresa era una venta total. Un mes antes de que Bridgestone/Firestone emitiera su histórica solicitud de recuperación de llantas, le vendieron Tires Plus a la empresa de propiedad japonesa, que la fusionó con su unidad Morgan Tire, una cadena de 400 tiendas ubicada en Clearwater, Florida, que opera con varios nombres comerciales. En el momento de la venta, Tires Plus había experimentado años de crecimiento y utilidades récord.

Lo que distinguió a la venta de Tires Plus fue el compromiso continuo de Gegax y Gullet con sus empleados. Los ingresos por la venta incluyeron una suma de $10 millones pagada a muchos empleados, lo que benefició a un par de docenas de empleados clave a los que se habían entregado acciones de la empresa a lo largo de los años. También se pagaron bonos de lealtad a empleados veteranos, y se reservaron fondos para liquidar al personal al que no se le ofreció empleo o rechazó ser reubicado en la organización fusionada. Aunque no todas las transacciones de venta incluyen términos tan generosos para los empleados, la cultura de Tires Plus estimulaba la participación y el compromiso de los empleados. De acuerdo con Gegax: “Los empleados ayudaron a construir la empresa.”

Este caso se desarrolló en colaboración con la Small Business School, the series on PBS stations. Para aprender más sobre el tema, vaya a http://smallbusinessschool.org

Fuentes: Neal St. Anthony, “Tires Plus Sold to Florida Company”, *Star Tribune*, 7 de julio de 2000, p. 1D; Virginia Munger Kahn, “Ripe for Selling? If You’re Thinking About Selling Your Business, Now Is the Time”, *BusinessWeek*, 5 de julio de 2004, p. 74; y Constance Gustke, “Back Door Plan”, *Internet World*, 1° de junio de 2001, p. 23.

Preguntas

1. ¿Qué estrategias de cosecha consideraron Gegax y Gullet antes de decidirse a venderle a Bridgestone/Firestone/Morgan Tire?

2. ¿Cómo manejaron Gegax y Gullet la transición emocional de ser propietarios a dejar de serlo?

3. En general, ¿cómo piensa usted que se siente Gegax respecto de la venta? ¿Por qué piensa de esa manera?

Actividades

1. Tom Gegax y Don Gullett les ofrecieron opciones de acciones a los empleados clave, con la idea de que la empresa tuviera "más gente comprometida en el juego". Las opciones de acciones no son lo mismo que los programas de propiedad de acciones de los empleados (ESOP). Investigue las ESOP en Internet. Algunos sitios de interés incluyen el National Center for Employee Ownership (NCEO) en http://www.nceo.org. y la ESOP Association en http://www.esopassociation.org. También se pueden encontrar otros recursos. El NCEO ofrece información sobre los planes de opción de compra de acciones, así como de las ESOP. Escriba un resumen de la información que encuentre sobre ambos tipos de propiedad de los empleados.

2. Cuando usted financia la adquisición de un automóvil, el banco que le concede el préstamo desea saber cuál es la marca, el modelo, el kilometraje, el valor y el precio del automóvil. Cuando usted financia una casa (que suele ser un préstamo mucho mayor), el banco desea conocer el precio, el tamaño de la casa, y las características y la superficie del terreno. Incluso enviará a un valuador para verificar que la casa que usted quiere hipotecar en realidad vale esa cantidad (o más). Suponga que usted le está tratando de comprar una empresa a un propietario que quiere cosechar lo invertido en ella. Averigüe qué clase de información necesitará conocer el banco acerca de la empresa antes de financiar la compra. (Si averigua esta información, eso le ayudará cuando usted quiera cosechar lo que ha invertido en su empresa.)

caso 13

Rodgers Chevrolet

Conserve a sus clientes

Recuerde de lo aprendido en el capítulo 12 que una empresa promedio sólo conserva de 70 a 90 por ciento de sus clientes cada año y que le cuesta casi cinco veces más encontrar un cliente nuevo que conservar uno existente. Las estadísticas sobre la industria automotriz indican, además, que si una distribuidora automotriz puede conservar cinco por ciento adicional de sus clientes cada año, por ejemplo incrementando su índice de retención de 90 a 95 por ciento, entonces las utilidades totales a lo largo de la vida de un cliente típico aumentarán, en promedio, 81 por ciento.

La presidenta de Rodgers Chevrolet, una de las primeras distribuidoras automotrices de Estados Unidos que son propiedad de una mujer, sabe algo acerca de la retención de los clientes. Pamela Rodgers considera que el servicio es la espina dorsal de su empresa. Dice, "Allí es donde se encontrará la estabilidad de los clientes, en proporcionarles un buen servicio a todos ellos. Eso hará que regresen y que las referencias de negocios continúe".

Rodgers también atribuye el éxito de su empresa a la satisfacción de los empleados. En una entrevista reciente, comentó, "[El] cliente es la razón por la cual venimos a trabajar todos los días [y con el fin de] que sus clientes se sientan felices, usted debe tener empleados satisfechos". Es decir, considera que los empleados de Rodgers Chevrolet también son sus "clientes". Debe estar haciendo algo bien. En 1966, cuando Rodgers llegó a la empresa, la distribuidora estaba vendiendo 40 automóviles al mes. Hoy esa cifra ha aumentado a más de 200 y las ventas promedio anuales son de alrededor de $75 millones.

¿Cómo puede usted incluir la satisfacción del cliente y de sus empleados en su plan de negocios? Una forma de hacerlo es aprendiendo a escuchar. Es decir, para satisfacer o exceder las necesidades del cliente, el propietario de la empresa debe escuchar lo que en realidad está diciendo el cliente. Su cliente debe sentir que usted lo escucha, lo valora y que es importante para usted y su empresa. Un estudio indica que 68 por ciento de los clientes renuncia a una relación de negocios debido a una "actitud percibida de indiferencia" por parte de la empresa. En Rodgers Chevrolet, Rodgers se asegura de que los asesores de servicio de la empresa hablen con todos y cada uno de los clientes. Para tener éxito, dice, "Es importante que conozcan su trabajo, que estén capacitados de forma apropiada, que tengan buenas habilidades de comunicación y de relaciones con el cliente."

Antes de trabajar en las actividades, vuelva a leer el capítulo 13. Tal vez también deseará repasar el modelo simplificado del comportamiento del consumidor del capítulo 13. Los tres aspectos interrelacionados del modelo incluyen el proceso de toma de decisiones del cliente, las influencias psicológicas y las sociológicas.

Actividad

Suponga que usted es el gerente de servicio al cliente en Rodgers Chevrolet. Ha empezado a clasificar los comentarios de los clientes en grupos, basándose en el tipo de vehículo que tienen. Después de revisar un par de años de retroalimentación, descubre que los propietarios del Corvette no sienten que les estén dando un servicio tan bueno como el que reciben sus amigos que son propietarios de automóviles deportivos extranjeros. Muchos comentarios mencionan el nivel de servicio de la marca Lexus e indican que los clientes tal vez están considerando cambiar a un Lexus SC sólo para recibir un servicio de primera. A usted le gustaría desarrollar una forma de atender mejor a sus clientes con mayor poder adquisitivo (el precio base de un Corvette es de $45,000, comparado con $10,000 por un Chevy Aveo).

Material suministrado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet and the Web at http://www.smallbusinessschool.org

SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web



Fuentes: http://www.rodgerschevrolet.com; B. Brewer, "The Ultimate Guide to Winning Customers: The Customer Stops Here", *Sales and Marketing Management*, marzo de 1998, página 150; C. B. Furlong, "12 Rules for Customer Retention", *Bank Marketing*, 5 de enero de 1993; Frederick F. Reichheld y Thomas Teal, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value* (Cambridge. Harvard Business School Press, 2001); y Robert L. Desatnick y Denis H. Detzel, *Managing to Keep the Customer: How to Achieve and Maintain Superior Customer Service Throughout the Organization* (San Francisco, Jossey Bass Business and Management Series, 1993).

- Identifique los elementos del comportamiento del consumidor que afectan su situación.
- Resuma los criterios que utilizan los propietarios de automóviles para evaluar el servicio que les proporcionan a sus vehículos. ¿Esos criterios cambian a medida que aumenta el precio del vehículo? ¿En qué forma?
- ¿Qué nueva oferta de servicio les podría proporcionar usted a los propietarios de un Corvette para incitarlos a que lo sigan conduciendo y a utilizar el servicio que proporciona Rodgers Chevrolet?
- Diseñe una campaña publicitaria o de marketing (un escrito para los multimedios, un cartel o un folleto) que promuevan las nuevas características de su servicio y tomen en cuenta los elementos que influyen en el comportamiento de su mercado meta.

caso
14

Country Supply

Una estrategia eficaz de distribución

Scott Mooney desarrolló su empresa para clientes como él mismo. Quería suministros para su caballo, el mejor precio y los quería de inmediato. Mooney empezó vendiéndoles alimento para caballo a las personas en su pequeña población en Iowa, pero sabía que la población ofrecía una base de clientes limitada. Para que su empresa creciera, debía llegar a los clientes fuera de su área geográfica. Eso significaba enviarles un catálogo.

Los catálogos contribuyen de forma importante para la venta minorista en Estados Unidos. En 2006, las compras de catálogos fueron superiores a $160,000 millones, una cifra que representa un índice de crecimiento anual compuesto de alrededor de seis por ciento a lo largo de un periodo de cinco años. Los consumidores dieron razón de una impresionante cifra de $96,000 millones de ese total.

Sin embargo, el establecimiento de un catálogo exitoso requiere una tremenda cantidad de trabajo. A diferencia de la venta minorista tradicional, en donde los clientes visitan una tienda para hacer una compra, el canal de los catálogos requiere los gastos adicionales de imprimir el catálogo y enviarlo por correo y de empacar y enviar los productos. Los costos tienen que ser más bajos en otras áreas del negocio, con el fin de compensar el incremento en los gastos. De manera que Mooney buscó proveedores de bajo costo que ofrecían productos que él sabía que podría vender. Encontró a un amigo de la familia que le imprimiría el catálogo de forma gratuita, hasta que él pudiera ganar algún dinero.

La impresión de un catálogo y el abastecimiento de un almacén son inútiles sin una lista de clientes potenciales a quienes se pueda enviar información por correo. Para crear esa lista, Mooney revisó los periódicos, revistas y directorios telefónicos en busca de nombres y domicilios de personas involucradas con los caballos; después preparó etiquetas para envíos por correo y las imprimió en la copiadora de la biblioteca local. Consiguió cajas de empaque en su supermercado local para enviar sus productos. La primera ubicación de Country Supply era un pequeño granero en la propiedad de sus padres, en donde Mooney almacenaba y administraba su inventario. Enviaba los pedidos tan pronto como le era posible, con el fin de asegurarse de que sus nuevos clientes de envíos por correo recibieran sus compras en el transcurso de unos días.

Mooney era el emprendedor típico en el sentido de que reconocía una oportunidad y aceptaba asumir algunos riesgos con el fin de crear una empresa en torno a esa oportunidad. Era atípico en el sentido de que apenas tenía 14 años de edad cuando inició su negocio. Mooney empezó desde abajo y en pequeño, recurriendo a una base de clientes compuesta de personas con una mentalidad como la suya, invertía todas sus utilidades para hacer crecer su empresa y él mismo hacía todo el trabajo. Country Supply ofrece un ejemplo sobresaliente de un sistema muy reducido de administración de la cadena de suministro.

Antes de responder a las preguntas y trabajar en las actividades, tal vez deseará volver a leer el capítulo 14.

Preguntas

1. Con base en lo que leyó en el capítulo 14, describa el canal de distribución inicial de Country Supply. ¿Por qué considera que los clientes siguen prefiriendo a Country Supply como un intermediario?
2. ¿En qué forma diferenció Mooney su sistema de distribución con el fin de tener éxito en lo concerniente a la satisfacción de las necesidades del cliente? ¿Por qué considera que eso ayudó a Mooney a conservar su ventaja competitiva? ¿Qué otra cosa puede ver que muestre la forma en que Mooney se esfuerza para mantener su ventaja competitiva?

Material suministrado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet and the Web at http://www.smallbusinessschool.org

SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web



Fuentes: http://www.countrysupply.com; y http://www.retailindustry.about.com/library/bl/q2/bl-dma060401a.htm

Actividades

1. Como acaba de ver, Scott Mooney se decidió desde una edad temprana a vender suministros para caballo, debido a que esos eran los productos que él necesitaba y los caballos eran algo que le parecía sumamente interesante. ¿Qué le parecía a usted muy interesante cuando tenía 14 años? Retroceda en el tiempo y haga que su yo a los 14 años desarrolle un negocio alrededor de uno de sus pasatiempos o intereses. Escriba un resumen describiendo qué producto le gustaría vender, quiénes serían sus posibles clientes, qué canales utilizaría, etc. Comparta sus ideas con sus compañeros de clase.

2. Mooney no menciona a Internet como uno de sus canales de distribución. Sin embargo, Country Supply sí opera un sitio web. Visite http://www.countrysupply.com y anote cualquier ejemplo de la ventaja competitiva que encuentre en el sitio. Después busque utilizando las palabras clave “alimento para caballo” o “suministros para caballo” en Google o Yahoo! Visite los sitios web de algunos competidores de Country Supply y compare su presencia en Internet con la de Country Supply. ¿Qué evidencia de una ventaja competitiva encontró usted en esos sitios?

caso 15

Nicole Miller Inc.

Los desafíos en la fijación de precios

Bud Konheim, presidente de Nicole Miller, Inc., es un fabricante de ropa de la cuarta generación en Nueva York. Ha estado en la industria del vestido durante 52 años, de manera que ha visto muchos cambios. Un cambio desagradable fue cuando Estados Unidos perdió su ventaja competitiva de producción eficiente en relación con el costo frente a Asia. El cambio lo desalentó tanto que hizo un compromiso que condujo a una dirección diferente. Cuando la mayoría de las casas de ropa de última moda estaba subcontratando en el extranjero la producción de ropa, Konheim volvió a llevarla a Estados Unidos.

Una vez que tomó esa decisión, Konheim cambió su enfoque a la creación de una empresa en torno al diseño de ropa, en vez de a la demografía. Cuando Konheim y Miller decidieron iniciar su empresa después de trabajar juntos durante años en la industria, Konheim le dijo a Miller que debería diseñar lo que ella misma usaría. "Diseña ropa que en realidad te agrade vestir y yo encontraré a una multitud en Estados Unidos que comparta tu estética," le dijo.

El enfoque en el diseño por lo general resulta en ropa de precio más alto. Sin embargo, para Konheim la estrategia de fijación de precios debe ser "parte de la diversión" cuando se va de compras. De manera que el equipo de Nicole Miller decidió diseñar una línea de ropa para dama que fuera juvenil y divertida, la especialidad de Miller, pero que no tuviera un precio tan alto como para que las mujeres consideraran el costo y se preocuparan pensando que se arrepentirían de la compra. Es decir, una mujer que compra una prenda diseñada por Nicole Miller no debería buscar la etiqueta del precio y decir, "Esto es inquietante para mí; no es divertido". El precio y la calidad deben ser acordes con las expectativas del cliente.

Jerry Bernstein es un renombrado experto en estrategia de fijación de precios, cuyo consejo a los emprendedores confirma la estrategia de fijación de precios de Konheim. Bernstein, fundador de Price Improvement Team en St. Louis, anima a los emprendedores para que averigüen cómo "perciben, utilizan y aplican" sus clientes su producto, en otras palabras, cómo "valoran" el producto. También les aconseja a los propietarios de empresas que determinen qué es lo que están haciendo bien con sus clientes rentables. La investigación le ayuda a un empresario a determinar el valor de un producto o un servicio para el mercado. Ese valor se debe comunicar en cada promoción de ventas y de marketing y en cada conversación con los clientes. De hecho, Bernstein revela que el precio seleccionado es uno de los medios más poderosos mediante los cuales el emprendedor comunica el valor del producto.

Antes de responder a las preguntas y de trabajar en las actividades, vuelva a leer el capítulo 15 y repase los varios tipos de decisiones de fijación de precios que aprendió en el capítulo.

Material suministrado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet and the Web at http://www.smallbusinessschool.org

SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web



Preguntas

1. ¿Qué estrategia (o estrategias) de fijación de precios ha utilizado Konheim para crear la casa de diseño Nicole Miller? ¿Qué evidencia ve de que Konheim está utilizando la fijación de precios para crear una ventaja competitiva?

2. ¿Por qué considera que Konheim dice que la estrategia de fijación de precios debe ser "parte de la diversión"? ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con su filosofía de ventas? Explique.

Actividades

1. La colección básica de ropa de Nicole Miller está bien establecida y sigue siendo una prioridad, pero últimamente ha ampliado su cartera de diseño. Utilice Internet para investigar las líneas de productos de Nicole Miller. Escriba un breve análisis de la relación de los nuevos productos de Miller con la línea de productos existente, trate de anticipar las implicaciones de los nuevos productos para

Fuentes: http://www.nicolemiller.com; http://www.licensing.org/intro/introduction.cfm; Evan Clark, "The Sourcere's' Apprentice", *WWD*, 20 de marzo de 2007, página 183; y "The Secrets to Price-Setting: Price Is the Most important Factor in Determining Profit Yet Countless Businesses Fail to Get Their Pricing Strategy Right", *Business Week Online*, 6 de noviembre de 2006.

los métodos de fabricación, los canales de distribución, el tipo de promoción y/o la forma de venta personal. ¿Cómo considera que Konheim determina la fijación de precios para el nuevo producto?

2. Casi la mitad de los $130 millones en ingresos anuales de Nicole Miller Inc. proviene del licenciamiento otorgado por Miller a 15 empresas diferentes que fabrican bolsos de mano, accesorios de viaje, calcetines y más. Visite el sitio web de International Licensing Industry Merchandisers' Association en http://www.licensing.org/intro/introduction.cfm. Resuma las características de las licencias y las ventajas para el licenciador. ¿Cuál es la diferencia entre el licenciamiento y el franquiciamiento de un producto?

caso 16 Glidden Point Oyster Company, A.G.A. Correa & Son, Hardy Boat Cruises, Maine Gold

Promoción a distancia

A primera vista, las cuatro empresas que se presentan en este caso parecen tener muy poco en común, aparte del hecho de que todas están ubicadas en Maine. ¿Qué puede tener en común una pequeña empresa que se dedica al cultivo de ostras con una que ofrece cruceros para observar aves? ¿Qué relaciona a una empresa que diseña joyería náutica con una que produce miel de maple? Una vez que usted se familiarice más con los productos que ofrece cada empresa comprenderá la relación, pues cada una de ellas ofrece un producto único de alta calidad que atrae a los clientes desde la distancia.

Barbara Scully se enorgullece enormemente al ofrecer los mejores ostiones que se puedan encontrar en cualquier parte. Ella y su esposo se empezaron a dedicar al cultivo de ostras, manualmente, en 1987. Cada parte del proceso es demandante, incluso la constante supervisión de la calidad del agua que deben hacer con el fin de asegurarse de que sus ostras crezcan en aguas primigenias. El cuidado que el equipo de Glidden Point Oyster dedica a su producto resulta en unos ostiones de calidad excepcional, lo que significa que Scully se puede orientar a un cliente que se puede permitir el lujo de comprar lo mejor. Glidde Point Oyster Company hace envíos por correo directo y tiene un sitio web, pero Scully le acredita su éxito de marketing al servicio al cliente (que no es fácil encontrar en la industria de mariscos) y a su reputación de ofrecer los ostiones de mejor calidad que hay disponibles.

Cuando Tony Correa era un hombre joven, empezó a diseñar joyería con un tema náutico, basado en su amor por la navegación y el hardware marino. Hoy día, Correa y su hijo, Andy, venden su joyería en una empresa altamente exitosa de catálogo por correo directo. Andy dice que el catálogo que envía es bello, con un texto que hace que el cliente se sienta confiado acerca de hacer un pedido de una pieza de joyería que sólo puede ver en una fotografía. Pero Tony argumenta que su éxito de marketing quizás es el resultado de su compra de listas de direcciones de correo muy específicas que les vende un corredor de listas. Los joyeros le envían su catálogo sólo a un grupo meta de personas, clientes que tienen una historia reciente de comprar haciendo sus pedidos por correo.

Hardy Boat Cruises también se dedica al marketing a distancia. Al y Stacie Crocetti iniciaron su empresa de cruceros y transbordadores de la naturaleza con sólo una idea y una embarcación. Hoy son los ganadores de un premio, el Gulf of Maine Visionary Award, por sostener tanto a su empresa como a la comunidad y por preservar la salud del ambiente marino. Parte de la estrategia de promoción de la empresa implica enviar folletos a los nombres de listas de correo de los grupos de observadores de aves. Los Crocetti también dependen mucho de la publicidad verbal, con la esperanza de que un crucero en el Hardy Boat sea una experiencia tan fantástica que los turistas la recomienden a otros y a los habitantes de la población, que a su vez la recomendarán a un mayor número de personas. Sin embargo, Stacie se siente más emocionada por el alcance en constante crecimiento de la Web y comenta que es la herramienta publicitaria número uno de la que no podrían prescindir. Escriba una palabra clave como "Maine puffins" o "Monhegan Island" para buscar en Internet y el sitio web de Hardy Boat estará en la lista del motor de búsqueda.

Un poco más tierra dentro están Perry Gates y Deborah Meehan, propietarios de Maine Gold, una compañía de obsequios de miel de maple. Gates y Meehan habían estado sangrando árboles de maple durante 30 años y sabían en dónde estaban localizados los árboles más dulces cuando se enteraron de un concurso de miel de maple patrocinado por el Departamento de Agricultura de Maine. Después de ganar el primer premio durante cinco años consecutivos, la pareja decidió tratar de crear una empresa aprovechando su talento. Hoy tienen alrededor de 13,000 personas en su lista de correo y nunca han comprado un nombre o una lista. Maine Gold simplemente sigue creciendo, a medida que los turistas compran sus

Material suministrado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet and the Web at http://www.smallbusinessschool.org

SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web

Fuentes: http://oysterfarm.com; http://www.agacorrea.com; http://www.hardyboat.com; http://www.maingold.com; y http://www.gulfofmaine.org/mediaroom/documents/2006Visionaryawards.pdf



productos en la tienda minorista y después piden el folleto de pedidos por correo o compran los productos a través del sitio web de la empresa. Esos clientes iniciales después convierten a sus amigos y familiares en clientes, enviándoles obsequios de la dulce miel de maple. Gates y Meehan convienen en que el éxito de su empresa se basa en las relaciones, incluidas aquellas entre el cliente y el personal de Maine Gold y entre el cliente y la persona que recibe el obsequio.

Antes de responder a las preguntas y de trabajar en las actividades, vuelva a leer el capítulo 16 y repase los varios tipos de promoción que aprendió en el capítulo.

Preguntas

1. ¿Qué técnicas promocionales ha utilizado cada empresa para desarrollar su negocio? Sea específico. Una vez que tenga una lista de las formas en las cuales promueven su negocio, organice las técnicas promocionales de su lista en las categorías que se mencionan en el capítulo (venta personal, publicidad y promoción de ventas).
2. Los objetivos de la publicidad son informar, persuadir y recordar a los consumidores acerca de la existencia o la superioridad del producto o servicio de una empresa. ¿Qué función describe mejor el objetivo de la publicidad de cada empresa? Explique por qué piensa así. ¿Qué tipo de publicidad crea cada empresa, del producto, institucional o algo totalmente diferente?

Actividades

1. Stacie Crocetti de Hardy Boat Cruises considera que su sitio web es una de sus mejores actividades promocionales. Visite http://www.hardyboat.com y anote los tipos de estrategias promocionales que se están utilizando en el sitio. Después busque utilizando las palabras clave “Maine puffin” o “Maine boat tours” en Google o Yahoo! Visite los sitios web de algunos de los competidores y compare su presencia en Internet con la de Hardy Boat Cruises.
2. Suponga que recientemente los joyeros Correa lo contrataron como gerente de marketing. Usted está familiarizado con el sitio web actual de la empresa y le gustaría mejorarlo. Sin embargo, antes de presentar sus ideas a los propietarios de la empresa, decide imitar algunos planes a cuatro colores (por ejemplo, a todo color) en Internet para mostrárselos. Diseñe una página web completa que comunique un mensaje congruente con la filosofía de negocios de la empresa, pero que utilice un formato más amigable con el usuario o más atractivo. (Vea el sitio web de la empresa en http://www,agacorrea.com). Utilice llamadas para describir las varias secciones en la página y explique de qué forma los elementos que ha elegido transmiten su mensaje propuesto. Comparta sus ideas con sus compañeros de clase.

caso 17

Sunny Designs, Inc.

Una aventura en China

Para fortalecer sus empresas, un número cada vez mayor de emprendedores se está expandiendo hacia el terreno internacional. Una motivación común detrás de estas medidas es la esperanza de obtener ganancias en productividad, ubicando las plantas de producción en países en donde las condiciones locales son favorables para ello; sin embargo, esta estrategia también tiene desventajas. Considere, por ejemplo, el caso de Sunny Hwang, presidente de Sunny Designs, Inc., fabricante, importador y mayorista de muebles de madera, con oficinas en Hayward, California. Hwang cuenta la historia con sus propias palabras:

Mi lema al hacer negocios ha sido bueno y barato. Inicié mi negocio como minorista en un mercado de artículos baratos; pronto me convertí en intermediario, luego en importador directo y por fin en fabricante. Para obtener más valor, exploré la fuente original, la fabricación en China.

China es uno de los mejores lugares para la fabricación de muebles de madera, debido a lo económico de su mano de obra, de los materiales y de otros costos. En China podría contratar aproximadamente a 20 operarios por el salario de uno en Estados Unidos. El costo de la madera es de alrededor de la mitad, y la renta cuesta alrededor de 20 por ciento de lo que cuesta en Estados Unidos. Además, está disponible una infraestructura razonable, como transporte, electricidad y comunicaciones.

En las fábricas chinas se pueden obtener numerosos productos económicos, pero en muchos casos son de mala calidad. Por tanto, los precios bajos por sí solos no son una justificación suficiente para hacer negocios en China. Como resultado de todo eso conseguí un agente que contrató a varios inspectores para controlar la calidad y la entrega de nuestros muebles. Asimismo, establecí una sociedad con un fabricante chino local. No obstante, ninguno de estos individuos pudo satisfacer nuestras necesidades.

Después del fracaso de la sociedad, cambié mi estrategia de negocios y me hice cargo de mi propia fábrica. Contraté a mi sobrino, quien había estudiado en Estados Unidos, para que supervisara la construcción de una nueva fábrica y la compra de productos de otras fábricas chinas. Dadas las diferentes culturas y expectativas, siempre era un reto llevarse bien con los funcionarios del gobierno, que son propietarios de la mayor parte de las propiedades en China. Tienen mucho interés en atraer inversionistas del extranjero, pero su propósito principal es aumentar el número de empleos disponibles para la gente local.

Ubicamos nuestra fábrica en una población cerca de una gran ciudad, en donde habíamos negociado términos favorables con los funcionarios del gobierno local. Sin embargo, después de que la empresa inició operaciones, cambiaron de actitud. Comenzaron a exigir lo que nosotros pensábamos que eran requerimientos irrazonables y a interferir en nuestras decisiones gerenciales. Incluso la compra de madera se volvió difícil por la falta de cadenas de suministro. Los proveedores pedían que se les pagara por adelantado para sentirse seguros, pero era riesgoso aceptar esa condición, porque con frecuencia las entregas de madera se retrasaban y en ocasiones no llegaban. En el transcurso de seis meses la empresa fracasó.

Aunque fue un fracaso financiero, la experiencia previa nos sirvió para proporcionarnos una mejor comprensión de la forma de hacer negocios en China. En esta ocasión encontramos la oportunidad de mudarnos a un edificio del doble de tamaño que el primero, con equipo que podíamos utilizar. La renta total costaba sólo la mitad de lo que habíamos pagado por el edificio más pequeño. Esta vez tuvimos mucho cuidado al negociar términos estrictos con los funcionarios públicos. En consecuencia, fue mucho más fácil contratar trabajadores especializados sin que interfirieran los funcionarios del gobierno o los trabajadores locales. La compra de madera también se facilitó y su costo disminuyó porque se desarrollaron relaciones de confianza mutua con un número limitado de agentes. Se necesita tiempo para ganarse la confianza de los chinos.

El resultado final fue un entorno de negocios muy mejorado; ahora podemos fabricar productos de calidad de modo más económico. Fue una jornada larga y tediosa, que implicó mucho trabajo arduo, gastos y algunas lecciones duras. Pero la aventura en China ha resultado ser una buena experiencia.

Sunny Hwang en verdad reconoce la importancia de saber tanto como sea posible de los retos de hacer negocios en un país extranjero, antes de embarcarse en una aventura de esta naturaleza. Un emprendedor que está pensando expandirse hacia China, para relacionarse con un socio externo con el fin de establecer una instalación de producción o alcanzar un nuevo mercado, debe conocer los siguientes datos clave del país:

- La población de China, de 1,300 millones de personas, es más grande que la de cualquier país del mundo.
- China es uno de los mercados de exportación de crecimiento más rápido para las empresas estadounidenses de pequeño y mediano tamaños.
- En China las desigualdades del ingreso son muy grandes. El ingreso anual en las áreas urbanas varía de alrededor de $3,442 por persona en Shanghai (la ciudad más rica de China) a la cifra más típica de $1,322 al año en otras ciudades. El ingreso en las áreas rurales es mucho más bajo y el campesino promedio gana apenas $413.
- El mercado de software en China está creciendo a una tasa anual de 30 por ciento.
- La utilización de Internet se está incrementando de forma impresionante.
- La demanda de servicios de consultoría en China es cada vez mayor, en especial la que se relaciona con la tecnología de información.
- China ha ingresado a la Organización Mundial de Comercio (OMC), un desarrollo que ha causado preocupaciones acerca de la protección de la propiedad intelectual. Muchos esperan que su ingreso a la OMC le obligue a mejorar la protección a los derechos de propiedad intelectual y a aplicar medidas enérgicas contra la falsificación.
- Muchos consumidores chinos tienen teléfonos celulares y navegan de forma regular en Internet (en especial en los grandes centros urbanos como Beijing, Shanghai y Guangzhou).
- En China los artículos pirata (que incluyen ropa, artículos de piel, software y discos compactos) se pueden conseguir con facilidad a una fracción del costo de los artículos de marcas conocidas.
- Los comerciantes chinos suelen hacer negocios sólo con vendedores con los que tienen relaciones establecidas.

Preguntas

1. ¿Cuál es la fuerza principal que motivó a Hwang a internacionalizarse? ¿Tomó una buena decisión cuando ubicó sus instalaciones de manufactura en China? ¿Qué otros países podría haber tomado en cuenta? ¿Por qué?
2. ¿Qué opciones estratégicas escogió Hwang para su empresa ubicada en China? ¿Eligió la estrategia correcta?
3. Dados los detalles del caso y los hechos clave acerca de China, evalúe las oportunidades de las empresas estadounidenses en China. ¿Qué características del país deben ser particularmente atractivas para las pequeñas empresas que buscan expandirse hacia el mercado internacional?
4. ¿A qué desafíos se enfrentó Hwang al hacer negocios en China? Dados los hechos clave acerca de China, liste los aspectos que les pueden plantear problemas diferentes a las pequeñas empresas estadounidenses que hacen negocios en ese país.

caso 18

Douglas Electrical Supply, Inc.

Un consultor en administración examina una empresa con espíritu emprendedor

Jim Essinger es consultor en administración y especialista en capacitación, con sede en St. Louis, que se enfoca en los procesos de mejora continua y en administración de la calidad total. Cada mes va a Springfield, Illinois, y les ofrece tres días de capacitación a los empleados de Douglas Electrical Supply, Inc., un mayorista de propiedad privada que distribuye productos eléctricos.

La mayoría de los empleados que asiste a esta cuarta sesión son de la sucursal de Springfield, que ya regresaron a la oficina o se fueron a su restaurante favorito a la hora del almuerzo. Jim observa que uno de los miembros de la clase está solo en la cafetería del hotel en donde se llevan a cabo las sesiones de capacitación, y lo invita a que lo acompañe en el almuerzo. Para Jim es evidente el nerviosismo del joven y decide hacerle algunas preguntas.

Jim: Tony, pareces un poco distraído; ¿hay algo malo en tu almuerzo?

Tony: Oh, no es eso, Jim. Tengo… un problema en el trabajo, y se relaciona con la capacitación que usted nos está dando.

Jim: ¿Ah sí? Hábleme de ello.

Tony: Bueno, como probablemente sabe, manejo un camión de la empresa, entregando productos y material eléctrico a nuestros clientes.

Jim: Tú trabajas en la sucursal Quincy, ¿verdad?

Tony: Sí; manejo unos 400 kilómetros diarios, por todo el oeste de Illinois, haciendo mis entregas.

Jim: Ya veo.

Tony: Hace unas siete semanas estaba entregando un pedido grande en la Western Illinois University, en Macomb, ¡cuando de repente se me atravesó una señora que me obligó a frenar de forma brusca y a virar para no atropellarla!

Jim: ¿No la golpeaste?

Tony: ¡No! Se fue como si nada… creo que ni siquiera me vio. Pero como tenía una carga completa de cajas, tubería, conductos y un gran rollo de alambre, la carga se movió y se estrelló contra mí. Algo me golpeó con fuerza en la espalda y en la parte posterior de la cabeza.

Fuente: Este caso fue preparado por John E. Schoen de Baylor University.

Jim: ¿Te lastimaste?

Tony: No estoy seguro de haber perdido el conocimiento, pero sí quedé aturdido. Algunas personas se detuvieron y me ayudaron a salir de la cabina. Me sentía confuso y no me podía orientar. Por fin, llamaron una ambulancia. Los paramédicos me llevaron al hospital y los médicos me retuvieron allí dos días mientras me hacían algunas pruebas.

Jim: ¿Sufriste una contusión?

Tony: Sí, tuve unas heridas pequeñas y una ligera contusión. Mi esposa se preocupó mucho, y me obligó a quedarme en casa el resto de la semana. Tenemos dos niños menores de cuatro años, y ella quiere que renuncie y consiga un trabajo más seguro.

Jim: ¿Así que quiere que renuncies?

Tony: ¡Sí! Tarde o temprano todos los choferes tienen accidentes o se salvan de milagro. Cuando se llevan cargas completas, éstas se pueden deslizar y causar mucho daño. Cuando subo al camión últimamente, en especial cuando llevo tubería o grandes rollos de alambre, me preocupo. Mi esposa está alarmada. ¡No quiero acabar muerto o quedar paralítico, o que me suceda algo malo!

Jim: Entiendo tu preocupación, Tony. ¿Qué puede hacer la empresa para protegerte? ¿Pueden colocar en el camión un enrejado o divisiones metálicas de grueso calibre que eviten que la carga te golpee, si se mueve?

Tony: ¡Eso es exactamente en lo que estaba pensando! He hablado con algunos otros conductores durante nuestras sesiones de TQM. Nos hemos enterado de que podemos obtener divisiones de grueso calibre que nos mantendrían a salvo, a un costo de unos $350 por vehículo.

Jim: ¡Que bueno! ¿Has hablado con la gerencia para que se hagan las modificaciones?

Tony: Sí, ya tengo toda la información y hablé con Al Riess, mi jefe en Quincy. Sin embargo, parecía que casi no me escuchaba. Cuando lo apremié, ¡dijo que la empresa tenía casi 30 vehículos, contando los de Chicago y el norte de Illinois, y que no podía pagar $10,000 por enrejados, divisiones o lo que fuera! Al final dijo que yo estaba actuando como un paranoico, que debería conducir con más cuidado, y que debía dejar de hablar con los otros conductores si quería conservar mi empleo.

Jim: ¿Quieres decir que te amenazó?

Tony: Se podría decir que sí. ¡Me dijo que debía mantener cerrada la boca y simplemente conducir… o de lo contrario debería atenerme a las consecuencias!

Jim: Tony, ¿hay alguna otra persona a quien pudieras hablarle de este problema? Me parece que una demanda por lesiones le costaría a la empresa más que las modificaciones que propones.

Tony: ¡Bueno, ése es el problema! Usted sabe lo cara que es la capacitación en TQM… y todos los "empleados de menor categoría" nos emocionamos con la TQM y el proceso de mejora continua cuando los propietarios y usted nos hablaron por primera vez de eso. Creíamos que la gerencia estaba cambiando y que en realidad se interesaba en nuestras ideas y sugerencias. Pensamos que tal vez sí se preocupaban en verdad por nosotros.

Jim: Bueno, creo que los propietarios sí desean cambiar la cultura y mejorar las operaciones.

Tony: Quizá sea diferente en Chicago y el norte de Illinois, Jim, pero los tipos de Peoria y Springfield parecen militares y en realidad tienen el control. Creo que son autoritarios, ¿es ése el término correcto?

Jim: Sí, autoritarios, autócratas.

Tony: Al Riess, mi jefe, es yerno de Bob Spaulding, el jefe de nuestra división. Como tal vez usted sabe, Bob tiene muy mal carácter y nadie lo contradice dos veces, si me entiende lo que quiero decir. Bob es particularmente sensible cuando se trata de Al, porque todos sabemos que Al no es muy competente y que estamos perdiendo dinero en la sucursal de Quincy.

Jim: Bueno, veo tu problema cuando recurriste a Bob. ¿Hay un funcionario de seguridad o alguien en la matriz al que le pudiera interesar esta situación?

Tony: ¡No sé! Los propietarios parecen tener mucha confianza en Bob y le dejan manos libres en la administración de nuestra división. No, no tengo muchas esperanzas de que haya un cambio. ¡Esta situación hace de la capacitación en TQM algo bastante hueco y hasta una farsa! ¡No pretendo ofenderlo, Jim!

Jim: No, entiendo lo que quieres decir, Tony.

Tony: ¡Verá, he invertido ocho años en la empresa! Me gustaba mi trabajo y manejar el camión. Pero ahora tengo miedo, mi esposa tiene miedo…

Jim: Seguro. ¡Puedo entender tu punto de vista! Déjame hacerte una pregunta. ¿Cuántos conductores hay en toda la empresa?

Tony: No estoy seguro. En nuestra división hay 17, y creo que en el norte hay de 13 a 15. Unos 30 camiones y conductores serían más o menos los números correctos.

Jim: ¿Hay conductores que pertenezcan a algún sindicato?

Tony: Ninguno de nosotros en esta área, pero todos los conductores de camiones y camionetas en el norte están sindicalizados.

Jim: ¡Vaya! ¿Alguno de ustedes ha hablado con ellos sobre este tema de la seguridad?

Tony: Ah, ya veo a dónde va…

Jim: ¡Espera! Podrías adoptar esa posición, pero no serviría de nada si te toman como un alborotador. Déjame pensar en alguna forma en la que podría interceder para que fuera útil.

Tony: Vaya, sería maravilloso si pudiera hacerlo. Quiero decir, nos agrada nuestro trabajo, ¡pero tenemos que sentirnos seguros y saber que se nos escuche cuando es una cuestión de vida o muerte!

Preguntas

1. ¿Cómo describiría y evaluaría usted el estilo de liderazgo en Douglas Electrical Supply?
2. ¿Cuáles son los valores y supuestos aparentes de la gerencia en esta empresa?
3. Si se le pidiera anticipar la eficacia del esfuerzo de capacitación, ¿qué diría usted? Explique su respuesta.
4. A partir de esta conversación, ¿cómo calificaría el proceso de comunicación en esta empresa?
5. ¿Cuál es el papel que debe desempeñar un consultor en administración? ¿Essinger debería tratar de intervenir en el proceso de administración analizando los problemas de seguridad y del personal con la gerencia?

caso 19

Gibson Mortuary

Problemas de recursos humanos en una pequeña empresa familiar

Gibson Mortuary fue fundada en 1929 y se ha convertido en una de las agencias funerarias más conocidas de Tacoma, Washington. Al paso de los años uno de sus problemas más persistentes ha sido el reclutamiento y la retención de personal calificado.

Antecedentes de la empresa

Gibson Mortuary es una empresa familiar dirigida por Ethel Gibson, quien tiene 51 por ciento de las acciones. Como ejecutiva activa de la empresa se reconoce a Ethel como una líder de su comunidad. Ha ocupado diversos puestos civiles, ha sido elegida como miembro del consejo urbano y fungió un periodo como presidenta municipal.

La agencia funeraria se ha ganado la reputación de ser una de las mejores del estado. La calidad de sus servicios es tal que sigue sirviendo a las familias después de varias generaciones. Aunque las grandes corporaciones han adquirido numerosas agencias funerarias en los años recientes, Gibson Mortuary sigue siendo competitiva como una empresa familiar independiente, una "familia sirviendo a las familias". En general, las agencias funerarias han sido un blanco reciente de críticas del público, y libros como *The American Way of Death* se expresan de forma negativa de este tipo de empresas. A pesar de lo anterior, Gibson Mortuary ha resistido los ataques por su esfuerzo determinado, constante, de entregarle el mejor servicio posible al cliente. En su año más reciente se hizo cargo de 375 funerales, lo que demuestra que se encuentra en el nueve por ciento superior de todas las agencias funerarias del país, en términos del volumen de negocios.

El hijo de Ethel, Max Gibson, ingresó a la empresa después de concluir su servicio militar y se convirtió en gerente general. Él es director de funerales y embalsamador titulado. Tanto la madre como el hijo participan en la administración cotidiana de la empresa.

El problema del reclutamiento y la retención

Tal vez el problema más difícil al que se enfrenta Gibson Mortuary sea el de reclutamiento y retención de personal calificado. La imagen de la industria ha hecho que resulte difícil atraer a empleados jóvenes del calibre correcto. A muchos les repugna la idea de trabajar en una empresa en la que todos los días se tienen que enfrentar a la muerte. Además, los cuestionamientos de los críticos sociales se reflejan en una mala imagen del sector y provocan en muchas personas la impresión de que las agencias funerarias lucran con la aflicción de los deudos.

Una fuente de empleados son quienes entran a solicitar empleo. Asimismo, Gibson Mortuary trabaja por medio de representantes de ventas locales que con frecuencia conocen a personas que se podrían interesar en un cambio de carrera.

Como una pequeña empresa familiar, Gibson Mortuary ofrece menos oportunidades que una empresa de mayor tamaño o incluso una cadena de agencias funerarias. El hecho de que sea una empresa familiar también les sugiere a los posibles empleados que la alta gerencia permanecerá en manos de la familia. Para todos, está claro que los dos puestos superiores serán ocupados por miembros de la familia. Sin embargo, Ethel y Max (quien ya tiene 49 años de edad) son los únicos miembros de la familia que trabajan allí, por lo que sí hay esperanza para aquellos empleados que no tienen esos lazos de familia.

El problema de la capacitación

Gibson Mortuary tiene dos embalsamadores autorizados, Max y otra persona. La presión de las demás actividades administrativas ha dificultado que Max le dedique el tiempo suficiente a este tipo de trabajo.

Cualquier individuo interesado en convertirse en embalsamador autorizado tiene que asistir a una escuela de funerarias (los programas de ciencias mortuorias forman parte de los planes de algunos colegios de la comunidad o *community colleges*) y pasan por un aprendizaje de dos años. El aprendizaje puede llevarse a cabo antes o después de la capacitación universitaria. Gibson Mortuary le recomienda a la mayoría de los individuos que pase por el aprendizaje antes de realizar los estudios para que puedan determinar si tienen aptitudes para esta carrera.

Gibson Mortuary prefiere que su personal sea competente en todas las fases de trabajo de la empresa. El trabajo incluye no sólo el embalsamado, sino también

Fuente: Comunicación personal; los nombres se han sustituido.

los arreglos funerarios con las familias y la realización de los sepelios. Sin embargo, algunos empleados de medio tiempo sólo ayudan a organizar los funerales y no intervienen en el trabajo de preparación.

Calificaciones del personal para el empleo

Todos los empleados que tienen trato con el público y se encargan de alguna parte del servicio funerario deben interactuar con otros de una forma amistosa y relajada, pero respetuosa. La personalidad de algunos individuos es mucho más compatible para este fin que la de otros. Ethel describe como sigue una de las personalidades problemáticas con las que tuvo que tratar:

En primer lugar, no tenía un aspecto como para pertenecer a nuestra comunidad. Era bajo y grueso, demasiado pesado para su estatura. Su chaleco era demasiado corto, ¡y usaba una enorme hebilla de vaquero! ¡Imagínese eso en una agencia funeraria! Quería pararse en la puerta y dar la bienvenida a la gente conforme iba llegando. Sí, les damos trajes a los empleados, de esa manera tratamos de limar algunas asperezas.

Pero aun así, él era demasiado agresivo. Se enojó conmigo porque no le entregamos de inmediato sus tarjetas de presentación. Un día tuve que enviarlo con el impresor y al regresar me dijo: "Aproveché el tiempo que estuve allí para pedirles que imprimieran algunas tarjetas para mí. Yo mismo las pagaré." Le dije: "Willis, ¡regresa de inmediato y cancela ese pedido! Cuando tengas derecho a las tarjetas yo las pagaré." En esas condiciones no podía permitir que anduviera regando sus tarjetas con nuestro nombre por todo el pueblo.

Otro joven solicitante causaba una buena impresión, pero debía pulirse. Su lenguaje era tan pobre que no tenía las habilidades mínimas necesarias para tener algún contacto significativo con el público.

Dos características del empleo que desalientan a algunos solicitantes son los horarios irregulares y las interrupciones constantes que forman parte de la vida de un director de funerales. Un director de funerales puede comenzar a hacer una cosa y luego tener que dejarla para atender otro asunto más urgente. Además, el programa de trabajo requiere hacer algunas guardias nocturnas y de fin de semana.

La solución de los problemas de recursos humanos

Aunque Gibson Mortuary no ha resuelto en su totalidad sus necesidades de personal calificado, se sigue esforzando. Mientras espera que llegue la persona apropiada, Gibson Mortuary comenzó a formar otros aprendices antes de cualquier capacitación profesional. Además, le está dando seguimiento a un aprendiz anterior que prestaba sus servicios durante sus vacaciones de verano, mientras asistía al colegio de mortuarios. La empresa también emplea a un ministro religioso de medio tiempo que además funge como conductor. De esta manera, Gibson Mortuary sigue adelante, pero esperando hacer un mejor trabajo de reclutamiento de personal.

Preguntas

1. Evalúe los problemas de recursos humanos a los que se enfrenta esta empresa. ¿Cuál es el que parece más serio?
2. ¿De qué forma puede ser más agresiva Gibson Mortuary en su contratación? ¿Cómo puede tener un reclutamiento más activo? ¿Cómo se puede ver más atractiva para sus empleados potenciales?
3. ¿El hecho de que Gibson Mortuary sea una empresa familiar crea un problema significativo para el reclutamiento? ¿Cómo puede superar los problemas que quizá surjan en esta área?
4. Suponga que usted tiene la edad correcta para considerar un empleo con Gibson Mortuary, ¿cuál sería la duda o el problema más importante que tendría como aspirante a empleado? ¿Qué podrían hacer los Gibson, si pudieran hacer algo, para resolver su duda o problema?

caso 20

Modern Postcard

Apalancamiento del proceso de calidad

La administración de operaciones es un medio importante para crear la fuerza competitiva de cualquier empresa en el mercado. En el capítulo 20 usted aprendió que las preocupaciones por la calidad impulsan la administración de las operaciones. También leyó que, para seguir siendo competitiva, una empresa debe tratar de mejorar continuamente su productividad. En una época se consideraba que la productividad y la calidad estaban potencialmente en conflicto. Sin embargo, si la empresa puede producir continuamente a un nivel de calidad superior, esa empresa se ahorra los altos costos del desperdicio y la repetición del trabajo. Un experto dice, "Si usted puede desempeñar continuamente su trabajo con mayor rapidez, de forma más económica y mejor que otra persona, entonces puede derrotar por completo a esa persona, sin ningún truco contable. La innovación operativa inexorable es la forma de establecer una ventaja perdurable." El empresario a quien hemos tomado como ejemplo en este caso combinó su pasión por un trabajo de alta calidad con sus conocimientos técnicos para crear una organización eficiente que le dio una ventaja competitiva definitiva durante y después de una depresión económica.

Lo mismo que muchos emprendedores, Steve Hoffman encontró un nicho de mercado rentable que le permitió convertir una pasión en un negocio. En 1976 empezó a ofrecer sus servicios como fotógrafo a los agentes de bienes raíces que querían mostrar sus propiedades de precio alto en lustrosos folletos con numerosas fotografías. Con el tiempo, Hoffman adquirió un equipo de impresión para ampliar su negocio y desarrollar los folletos completos para sus clientes. Después, en 1993, una caida en los negocios afectó a su mercado clave. La demanda de propiedades de lujo disminuyó y los agentes de bienes raíces estaban menos interesados en gastar dinero en atractivos folletos para anunciar las propiedades que tenían en sus listas. Hoffman y su equipo se vieron obligados a reposicionar a la empresa y su producto, con el fin de que fueran más rentables. Hoffman, quien era muy ingenioso, empleó sus conocimientos técnicos para hacer de un producto que el resto del equipo pensaba que era vulgar, la tarjeta postal, algo que estuviera al alcance de todos y que fuera bello. La empresa resultante, Modern Postcard, en la actualidad es líder de la industria en los productos de tarjetas postales y soluciones por correo.

Hoffman fue uno de los primeros en su industria en adoptar la tecnología como medio para obtener una ventaja sobre sus competidores. En 1933, antes de que muchas empresas implementaran incluso sistemas de correo electrónico a nivel de toda la empresa, Hoffman empleaba un flujo de trabajo totalmente digital, utilizando sistemas automatizados antes que cualquier otra empresa en la industria. Las eficiencias resultantes permitieron que Hoffman fijara un precio mucho más bajo para sus productos que los de sus competidores, que todavía no habían hecho la conversión a los procesos digitales. Al integrar la tecnología a nivel de toda la organización y desempeñar internamente las funciones que otras empresas les asignaban a fuentes externas, Modern Postcard creció con mayor rapidez y en una forma mejor que sus competidores.

Hoy, Modern Postcard imprime más de 1,000 millones de tarjetas postales al año y atiende a más de 250,000 clientes de 40 industrias únicas. Pero Hoffman todavía no está satisfecho con su sistema. Constantemente está planeando formas de lograr que sus procesos sigan siendo eficientes, como dice, para "servir mejor, con más rapidez, de una forma menos costosa y poder pagar bonificaciones más grandes".

Antes de responder a las preguntas y trabajar en las actividades, vuelva a leer el capítulo 20.

Preguntas

1. ¿Qué clase de operación de manufactura es Modern Postcard?

Material suministrado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet and the Web at http://www.smallbusinessschool.org



SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web

Fuentes: http://www.modernpostcard.com; http://asq.org/; Jessica Long, "Entrepreneurs Learn How to Win at All Stages of the Game: Startups and Entrenched Businesses Overcome Barriers to Beat the Odds", *San Diego Business Journal*, 22 de enero de 2007, p. 23; y Michael Hammer, "Forward to Basics", *Fast Company*, noviembre de 2002, p. 38.

2. Hoffman comenta que utiliza un proceso llamado teoría de las restricciones. ¿Qué es la teoría de las restricciones y en qué forma se relaciona con la administración de la calidad total (TQM) el enfoque de administración que usted aprendió en el capítulo 20? ¿Está de acuerdo con Hoffman en que las restricciones son el "eslabón más débil" en una cadena? Explique.

3. Cuando Hoffman decidió ramificarse a la impresión de tarjetas postales, encontró que la calidad del producto era inconsistente. ¿Cómo resolvió el problema del control de calidad?

Actividades

1. La administración de la calidad total (TQM) se basa en hacer que los miembros de una organización participen en la mejora total de los procesos, productos y servicios, así como en la cultura en la cual trabajan. Los métodos para implementar la TQM se pueden encontrar en las enseñanzas de Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Joseph M. Juran. Busque en Internet o en la sección de negocios de la biblioteca para encontrar las obras de esos líderes en el terreno. En un párrafo poco más o menos, resuma la contribución que cada uno de esos hombres hizo a la TQM. Asegúrese de incluir, atribuir y explicar los siguientes términos o conceptos en su reporte escrito. La planta "oculta", "los pocos vitales y los muchos triviales", el sistema del conocimiento profundo, DIRTFT y los círculos de calidad.

2. **a.** Suponga que usted es el gerente de compras de una empresa que adquiere tarjetas postales para anunciar las adiciones a su línea de productos. Sus plantas se encuentran en Nueva Inglaterra, Missouri y Montana y usted ha sido cliente de Modern Postcard durante años. Su jefe habló recientemente con usted acerca de diversificar su base de proveedores. Sin embargo, usted prefiere concentrar sus compras con un solo proveedor. Utilice Internet para investigar al menos a otros tres fabricantes de tarjetas postales y averigüe qué es lo que pueden ofrecer. Escríbale un memorando a su jefe, mencionando las razones por las cuales usted está en contra de la diversificación. Incluya aspectos específicos acerca de la competencia, cuando sea posible.

   b. Suponga que usted es ahora el jefe en ese escenario. Escríbale un memorando a su gerente de compras acerca del porqué usted cree que es importante la diversificación de su base de proveedores. Compare a Modern Postcard al menos con otras dos empresas.

caso 21

Protección de la propiedad intelectual

Cómo los innovadores pueden manejar el riesgo

Peter Drucker, el legendario consultor en administración, decía que un emprendedor es un líder de negocios que crea algo nuevo, diferente, alguien que cambia o transmuta los valores. Los emprendedores son innovadores. Específicamente, el tema a discutir es la protección de la propiedad intelectual, las innovaciones en el mundo de la "creatividad intangible". Usted leyó en el capítulo 11 que hay dos tipos de activos de negocios: tangibles (como inventarios, equipo y edificios) e intangibles (como valor comercial, patentes, derechos de propiedad intelectual e inversión en investigaciones), La propiedad intelectual (PI) se está convirtiendo en un activo intangible muy valioso.

En el pasado, la protección contra los riesgos de la PI era difícil. Hasta una época muy reciente, ni los contadores ni los banqueros reconocían los activos intangibles en los estados financieros o para propósitos de seguros. En 1997 un periodista de negocios escribió: "Qué irónico que la contabilidad sea el último vestigio de aquellos que creen que las cosas son activos y las ideas son sacrificables." Otro periodista escribió en 1999 que los activos intangibles de las empresas de alta tecnología "salen por la puerta cada noche". Debemos estar conscientes de que alrededor de 35 por ciento del software instalado en las computadoras personales en todo el mundo es pirata. ¿Cómo se puede proteger una empresa contra el robo de sus activos intangibles? ¿Qué es exactamente la definición de pérdida?

Los intangibles no se pierden ante amenazas tangibles, como tormentas, inundaciones o incendios. El riesgo para los activos intangibles proviene de fuerzas intangibles, como la creciente competencia, la nueva tecnología y los cambios en el empleo y en las condiciones económicas generales. Las pérdidas que amenazan al valor de la PI incluyen la pérdida de ganancias por regalías, las invalidaciones, la inexigibilidad, la transgresión y la pérdida de la propiedad. Llegar al valor de los activos intangibles ha sido, hasta ahora, un proceso no confiable. Sin embargo, hoy existe muy poca duda de que las ideas innovadoras y la PI tienen un valor y de que los innovadores se deben proteger contra su pérdida.

Todas las empresas son vulnerables al robo de la PI, pero las pequeñas empresas se encuentran en una desventaja particular, debido a que el seguro de litigios es costoso. Sin embargo, ese seguro es necesario para proteger a una empresa que está tratando de presentar una reclamación contra un competidor, o de defenderse contra la aserción de una violación de la PI. Algunos bancos han empezado a aceptar los activos intangibles como una garantía, basándose en evaluaciones. Las nuevas normas contables reconocen a ciertos activos intangibles, como marcas registradas, nombres de dominio en Internet, listas de clientes, contratos publicitarios, tecnologías patentadas y no patentadas y fórmulas secretas.

La ley de los derechos de propiedad intelectual protege a los autores de obras originales, literarias, dramáticas, musicales, artísticas, audiovisuales y trabajos arquitectónicos. Uno de los desarrollos más significativos en las leyes de los derechos de propiedad intelectual durante los últimos 20 años fue el fallo de la Corte Suprema de Estados Unidos en el caso *Metro-Goldwyn-Meyer Studios v. Grokster*, que protege el derecho de propiedad intelectual y la innovación. En ese caso de distribución de música en línea, el fallo de la Corte Suprema fue que aquellos que ofrecen productos y servicios en una forma que alienta a otros a infringir el derecho de propiedad intelectual pueden ser responsables de una violación. Ese caso de un perfil alto ayudó a despertar la conciencia pública respecto a que es ilegal compartir obras protegidas por el derecho de propiedad intelectual si eso no está autorizado.

La determinación de la ley también condujo a una creciente competencia respecto a los servicios legítimos de música en línea, algo que esperaban desespera-

Material suministrado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet and the Web at http://www.smallbusinessschool.org

SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web



Fuentes: http://www.ladas.com/Patents/USPatentHistory.html; http://www.uspto.gov/web/offices/dcom/olia/aipa/index.htm; John Dudas, "A Copyright Refresher", U.S. Patent and Trademark Office, http://www.uspto.gov/web/offices/dcom/olia/copyright(copyrightrefresher.htm; y http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml, con acceso el 15 de junio de 2007.

damente las personas en las industrias de la música y el cine. Conforme a la decisión *Grokster*, los servicios legítimos pueden obtener alguna reparación judicial por una competencia injusta de servicios ilegales que ofrecen obras protegidas por derechos de propiedad intelectual de forma gratuita. Mark Litvack, un abogado que alguna vez trabajó para la Motion Pictures Association, decía que cuando quienes redactaron la Constitución de Estados Unidos incluyeron las protecciones del derecho de propiedad intelectual, comprendían que "para alentar a las personas a crear propiedad intelectual, es necesario proteger dicha propiedad". O como dijo Abraham Lincoln en una ocasión, "es necesario añadirle el combustible del interés al fuego del genio".

Vuelva a leer el capítulo 21 y después responda a las preguntas y trabaje en las siguientes actividades.

Preguntas

1. ¿A qué cree usted que se refería Mark Litvack cuando dijo que quienes redactaron la Constitución de Estados Unidos comprendían que "para alentar a las personas a crear una propiedad intelectual, es necesario proteger dicha propiedad?" Antes de establecer las leyes y las normas recientes para proteger la PI, ¿cómo cree usted que los innovadores protegían sus innovaciones y la utilidad que podían obtener de ellas? ¿Qué cambios hicieron que los innovadores buscaran nuevas leyes y normas?

2. ¿Qué es el control del riesgo? Describa la forma en la cual las empresas y los individuos implementan el control del riesgo en las industrias de la música y los videos.

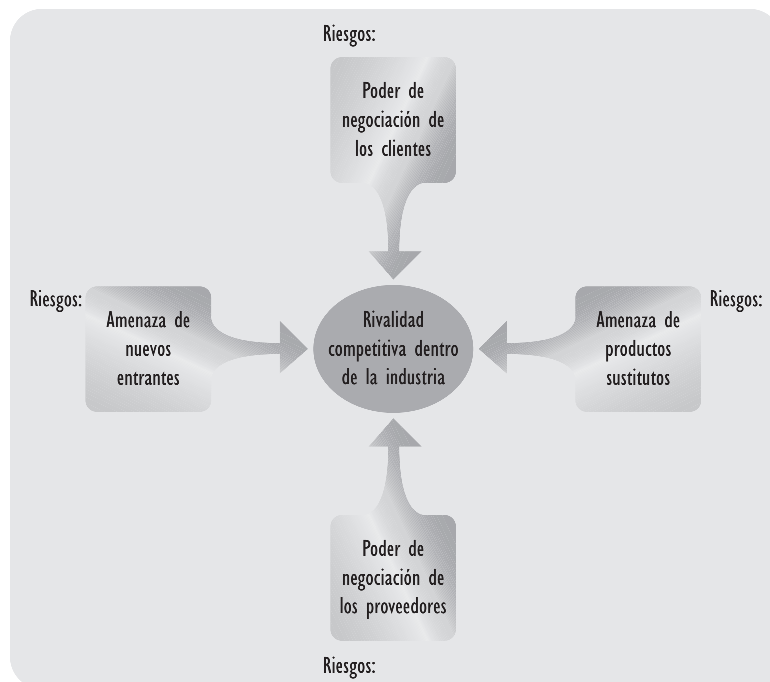
3. ¿Cuál es la diferencia entre activos tangibles y activos intangibles? ¿Cuál es el riesgo para los activos intangibles de una empresa?

Actividades

1. Utilizando Internet o su biblioteca local como su fuente, elija uno de los siguientes temas para resumirlos en un breve reporte escrito. Incluya ejemplos de productos o servicios que están protegidos.

a. La base constitucional para los sistemas federales de patentes y derechos de propiedad intelectual.
b. La American Inventor's Protection Act de 1999.
c. La First Inventor Defense de 1999.
d. La Ley del derecho de propiedad intelectual.

2. A continuación se muestra una representación gráfica de las Cinco Fuerzas de Porter, una herramienta que se utiliza normalmente para medir la intensidad competitiva de un mercado. Para este ejercicio, usted utilizará la herramienta para medir el riesgo. En un grupo de tres a cuatro estudiantes, analicen los factores que contribuyen al riesgo de negocios en las industrias del software, juegos de video, música o cine. Una vez que hayan llenado la porción del riesgo de la gráfica, escriban una declaración resumida explicando en qué forma la industria puede proteger su propiedad intelectual. (También pueden escribir un resumen de cómo protege su propiedad intelectual si están familiarizados con la industria particular que están cubriendo.) Estén preparados para compartir sus resultados con el resto de sus compañeros de clase.



caso 22

Barton Sales and Service

Administración del capital de trabajo de una empresa

Los propietarios de Barton Sales and Service, ubicada en Little Rock, Arkansas, son John y Joyce Barton. John es el gerente general y Joyce la gerente de la oficina. La empresa vende sistemas de aire acondicionado y de calefacción York, General Electric y Carrier tanto a clientes empresariales como a residenciales y les da servicio a éstos y a otros tipos de sistemas. Aunque la empresa ha operado con éxito desde que los Barton la adquirieron en 1996, sigue con problemas de capital de trabajo.

Estructura financiera de Barton

La empresa ha sido rentable bajo la administración de los Barton. Las utilidades de 2006 fueron las mayores que se han obtenido en cualquier año hasta la fecha. En la figura C22-1 se muestra el estado de resultados de Barton Sales and Service de ese año.

En la figura C22-2 se muestra el balance de Barton Sales and Service al 31 de diciembre de 2003. Observe que el capital de la empresa era un poco menos que su pasivo total. Sin embargo, $10,737 del pasivo de la empresa correspondían a un pagaré a largo plazo que se debía a un accionista. Este pagaré se emitió en el momento en que los Barton adquirieron la empresa, con pagos que se harían al propietario anterior.

Saldo en efectivo de Barton

En cualquier empresa se requiere un saldo mínimo en efectivo, dada la naturaleza desigual de los flujos de entrada y de salida del mismo. John explicó que ellos necesitan una cantidad considerable para "sentirse cómodos". Considera que podría reducir el saldo actual unos $5,000 o $10,000, pero agregó que les daba cierto "espacio para respirar".

Las cuentas por cobrar de Barton

Las cuentas por cobrar al final de 2006 ascendían a $56,753, pero en algunos momentos durante el año fueron el doble de esa suma. Estas cuentas no eran añejas, así que la empresa no tenía una información específica de cuentas vencidas. Sin embargo, la empresa nunca había sufrido pérdidas significativas por deudas incobrables. Por tanto, se creía que las cuentas por cobrar eran buenas, de una naturaleza más o menos reciente.

Los clientes tenían 30 días desde la fecha de la factura para pagar el importe neto. No se ofrecían descuentos en efectivo. Si no se recibían los pagos en los primeros 30 días se enviaba al cliente un segundo estado de cuenta y se agregaban cargos de 1/10 del uno por ciento por manejo de cuenta. La legislación estatal sobre la usura prohibía cargar más.

En los pequeños trabajos residenciales la empresa trataba de cobrarles a los clientes al término de la obra. Cuando un representante de servicio terminaba la reparación de un sistema de aire acondicionado, por ejemplo, le presentaba la cuenta al cliente y trataba de obtener el pago en ese momento. Sin embargo, esto no

Figura c22-1 *Estado de resultados de Barton Sales and Service para el ejercicio fiscal que terminó el 31 de diciembre de 2003*

Ventas	$727,679
Costo de los bienes vendidos	466,562
Utilidad bruta	$261,117
Gastos de ventas, generales y de administración (que incluyen los sueldos de los funcionarios)	189,031
Utilidad antes de impuestos	$ 72,086
Impuestos	17,546
Utilidad neta	$ 54,540

siempre era posible. En operaciones más grandes, como cambio de unidades, que a menudo ascendían hasta $2,500, casi siempre era necesario facturar.

En los nuevos proyectos de construcción, la empresa en ocasiones recibía pagos parciales antes de la conclusión, lo que ayudaba a minimizar la cantidad vinculada a las cuentas por cobrar.

El inventario de Barton

Una parte considerable del capital de trabajo de la empresa estaba invertida en el inventario. Constaba de las diversas unidades de calefacción y aire acondicionado, partes y suministros que se utilizaban en la empresa.

Los Barton no tenían directrices o normas de la industria que pudieran utilizar para evaluar sus niveles generales de inventario. Creían que *podría* haber algún exceso de inventario, pero en ausencia de una norma, eso era básicamente una opción. Cuando se vio presionado para estimar la cantidad que se podría eliminar mediante un control cuidadoso, John calculó que sería de 15 por ciento.

La empresa utilizaba un inventario físico anual que coincidía con el final del ejercicio fiscal. Como el nivel del inventario se conocía una sola vez al año, el estado de resultados se podía elaborar sobre una base anual. No había forma alguna de saber cuánto inventario se había utilizado en otros momentos, así que no había forma de calcular las utilidades. En consecuencia, los Barton no tenían estados de resultados mensuales o trimestrales que les ayudaran a administrar la empresa.

Barton Sales and Service estaba considerando cambiar de un sistema de inventarios físicos a otro de inventarios perpe-

Figura c22-2 *Balance general de Barton Sales and Service al 31 de diciembre de 2006*

ACTIVO	
Activo circulante:	
Efectivo	$ 28,789
Cuentas por cobrar	56,753
Inventarios	89,562
Gastos pagados por anticipado	4,415
Total de activo circulante	$179,519
Préstamos a accionistas	41,832
Automóviles, camiones y equipo al costo, menos la depreciación acumulada de $36,841	24,985
Otros activos: valor comercial	16,500
ACTIVO TOTAL	$262,836
Pasivo (deuda) y capital	
Pasivo circulante	
Vencimientos actuales de pagarés a largo plazo*	$ 26,403
Cuentas por pagar	38,585
Impuestos sobre nóminas acumulados	2,173
Impuestos por pagar	13,818
Otros gastos acumulados	4,001
Total de pasivo circulante	$ 84,980
Pagarés a largo plazo*	51,231
Total de capital	126,625
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	$262,836

*Porciones circulantes y a largo plazo de pagarés:

	Circulante	A largo plazo	Total
• 10 por ciento del pagaré asegurado por la camioneta, que se paga en abonos mensuales de $200, incluyendo intereses	$ 1,827	$ 1,367	$ 3,194
• 10 por ciento del pagaré asegurado por equipo, que se paga en abonos mensuales de $180, incluyendo intereses	584	0	584
• Seis por ciento del pagaré, asegurado por inventario y equipo, que se paga en abonos mensuales de $678, incluyendo intereses	6,392	39,127	45,519
• Pagaré del nueve por ciento pagadero al accionista	0	10,737	10,737
• Pagaré del 12 por ciento pagadero al banco a 30 días	17,600	0	17,600
	$26,403	$51,231	$77,634

tuos, lo que permitiría que John conociera en todo momento los niveles de inventario de todas las partidas. El inventario total se podría calcular con facilidad para elaborar los estados financieros. El cambio a un sistema de inventarios perpetuos requeriría la adquisición de un equipo de archivos apropiados, pero los Barton creían que el costo no era tan grande como para constituir un obstáculo importante. Un gasto mayor radicaría en el mantenimiento del sistema, el registro de todos los ingresos y retiros. Los Barton calculaban que esta tarea requeriría el trabajo de una persona sobre una base de medio tiempo o de tres cuartos de tiempo.

Los pagarés de Barton al banco

Un crédito bancario era la modalidad más costosa de financiamiento. Barton Sales and Service pagaba la tasa corriente, un poco más arriba de la tasa prime, y debía $17,600 en un pagaré renovable a 90 días. Por lo común se pagaba parte del principal cuando se renovaba el pagaré. Tal vez se podría aumentar el total del préstamo, si fuera necesario. No había una presión obvia del banco para que se redujera el préstamo a cero. El monto que se pedía prestado durante el año solía variar de $10,000 a $25,000.

Los Barton nunca habían explorado los límites que el banco les podía imponer a sus préstamos, y no tenían una línea de crédito claramente especificada. Cuando necesitaban fondos adicionales, Joyce sólo pasaba por el banco, hablaba con uno de sus funcionarios y firmaba el pagaré por la cantidad respectiva.

Las cuentas por pagar de Barton

Una cantidad significativa del capital de trabajo de Barton provenía de las cuentas por pagar. Aunque estas cuentas a finales de 2006 sumaban $38,585, el total por pagar variaba con el tiempo, y en algún otro momento del año la cantidad se podía duplicar. Barton obtenía suministros de diversos distribuidores, como válvulas de expansión, tubería de cobre, láminas de metal, y cables y conductores de electricidad. Algunos proveedores ofrecían un descuento por pago en efectivo (2/10 neto 30), pero Joyce creía que establecer el crédito era más importante que ahorrarse unos cuantos dólares por aprovechar el descuento en efectivo. Al renunciar al descuento, la empresa obtenía la utilización del dinero durante 30 días. Aunque los Barton podían extender las fechas de pago hasta 45 días, o incluso 60 días antes de que se les pusiera en "C.O.D." (cobrar o devolver), les parecía que era desagradable retrasar el pago más de 45 días, porque los proveedores comenzaban a llamarlos y a presionarlos para que pagaran.

Sus proveedores principales (Carrier, General Electric y York) tenían diferentes condiciones de pago. Algunos productos grandes de Carrier se podían obtener con un acuerdo conocido como "planeación de piso", lo que significaba que el fabricante enviaba el producto sin exigir un pago inmediato. Los Barton pagaban sólo cuando vendían el producto. Si después de 90 días aún no se vendía, se tenía que devolver el producto o pagarlo. (Se devolvía en un camión de la empresa, así que no había gastos de devolución de partidas no vendidas.) En partidas que no entraban en el esquema de planeación de piso, pero que se compraban a Carrier, Barton pagaba la cantidad neta el día 10 del mes o se le cobraba 18 por ciento de interés sobre pagos demorados.

General Electric exigía el pago en el banco poco después de la recepción de sus productos. Si no había efectivo disponible en ese momento se necesitaba un préstamo adicional del banco.

Las compras de York exigían el pago neto sin descuento a los 30 días. Sin embargo, si no se pagaba en el plazo de 30 días, se agregaban intereses de 18 por ciento anual sobre la cantidad.

¿Pueden mejorar las buenas utilidades?

Aunque Barton Sales and Service había obtenido buenas utilidades en 2006, los Barton se preguntaban si estarían obteniendo las *mayores utilidades posibles.* La lentitud en la industria de la construcción estaba afectando un poco a su empresa. Deseaban tener la certeza de que se estaban enfrentando a los tiempos desafiantes con la mayor prudencia posible.

Preguntas

1. Evalúe el desempeño global y la estructura financiera de Barton Sales and Service.
2. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles en la administración de las cuentas por cobrar y el inventario de esta empresa?
3. ¿La empresa debe reducir o ampliar el monto de sus préstamos bancarios?
4. Evalúe el manejo de las cuentas por pagar de Barton.
5. Calcule el periodo de conversión a efectivo de Barton. Interprete sus cálculos.
6. ¿Cómo Barton Sales and Service podría mejorar su situación de capital de trabajo?

caso 23

Comprender los estados financieros: Segunda parte

Crear un informe indicador clave

Un problema común para muchos administradores de empresas es la falta de comprensión de los estados financieros. Como usted aprendió en el capítulo 10, los tres estados financieros básicos son el estado de resultados, el balance general y el estado de flujo de efectivo. Esos tres estados financieros le proporcionan la estructura para sus esfuerzos de planeación. Si se utilizan de forma apropiada, actúan como una herramienta para presupuestar, un sistema de advertencia a tiempo, un identificador de problemas y un generador de soluciones. Usted debe saber que el hecho de llevar un registro de las finanzas de su empresa debe ser una prioridad como propietario de la empresa, pero también debe ser la labor de todos los que trabajan con y para usted.

La mejor forma de lograr que eso sea posible es alentar a todos en su empresa para que lean y comprendan los estados financieros mensuales y actúen conforme a ellos. Jim Schell, consultor de negocios y autor del libro *Understanding Your Financial Statements*, dice que los propietarios de empresas exitosas comparten su información financiera con sus socios y empleados, asignándoles a todos la responsabilidad mediante lo que él llama "indicadores clave" en los estados financieros de la empresa.

Una vez que se les hace parcialmente responsables de hacer un seguimiento e interpretar los indicadores clave de la empresa, los empleados, asesores, banqueros y abogados de una empresa a menudo se inspiran con ideas sobre cómo ahorrar dinero y enfocar la atención en las tendencias y direcciones emergentes de los negocios. De la misma manera usted, como el propietario y gerente de la empresa, tomará mejores decisiones de negocios y establecerá objetivos razonables para el futuro. Como dice Jim Schell, "Cuando el propietario de una empresa llega al punto en el que su día favorito es en el que le presentan los estados financieros o, incluso mejor que eso, cuando su día favorito del mes es el día en que puede oprimir el botón en su software y aparece un estado de resultados preliminar, entonces sabrá que ha llegado al punto en que los estados financieros son significativos. Cuando usted sabe eso, lo entiende, es decir, entiende que todo tiene que ver con los números."

Antes de responder a las preguntas, repase el capítulo 23.

Preguntas

1. Con base en lo aprendido, mencione en qué parte de los estados financieros de una empresa encontraría usted cada uno de los 11 indicadores clave sugeridos por Jim Schell. ¿Cuál es el propósito de un reporte de los indicadores clave?
2. ¿Cuáles son las cuatro preguntas que usted aprendió en el capítulo 23 que se pueden utilizar para evaluar el desempeño financiero de una empresa? ¿Cómo se puede responder mejor a esas preguntas? ¿Qué relaciones ve usted entre las respuestas a las preguntas y los indicadores clave que definió antes?
3. ¿Qué es un sistema de control interno? ¿Cómo cree que una empresa puede implementar controles internos eficaces y también incluir a los empleados y socios en la administración de los aspectos financieros de la empresa?

Material suministrado por Hattie Bryant, productora de Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet and the Web at http://www.smallbusinessschool.org


SmallBusinessSchool
The Series on PBS stations and the Web

Fuentes: http://www.microsoft.com/smallbusiness/hub.mspx, con acceso el 15 de julio de 2007; Karen Berman y Joseph Knight, "Unlock the Secret to a Better Banking Relationship with These 4 Strategies", Business Literature Institute; y Pam Newman, The Ins and Outs of Cash Flow Statements", http://www.entrepreneur.com/money/moneymanagement/funancialmanagementcolumnistpamnewman/(article178302.html

Actividades

1. Utilice Internet o vaya a su biblioteca local para buscar los estados financieros de una empresa real. Con base en el estado de resultados y el balance general de la empresa, evalúe el desempeño financiero de la misma utilizando el enfoque sugerido en el capítulo 23.

2. Interprete el estado de flujo de efectivo de la empresa en términos de las fuentes y aplicaciones del efectivo. (Vea el capítulo 10 para un repaso del estado de flujo de efectivo.)

3. Mencione y describa brevemente las técnicas para mejorar el flujo de efectivo. Visite el Small Business Help Center en Microsoft.com (http://www.microsoft.com/smallbusiness/hub.mspx) y busque utilizando los términos clave "improve cash flow" ("mejorar el flujo de efectivo"). Compare sus resultados con los de otros dos o tres estudiantes.

Modelo de plan de negocios

apéndice A



Plan de negocios

Preparado para el Banco de Tailandia para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas

Septiembre de 2005

Este plan de negocios se presenta sobre una base confidencial. No se puede reproducir, distribuir o almacenar sin una autorización explícita.

Contenido

I. Resumen ejecutivo

1.1 La oportunidad

1) La comida thai es una de las tendencias de alimentos de más rápido crecimiento en Estados Unidos y está avanzando vertiginosamente hacia la corriente principal.[1]
2) Los estadounidenses están llevando un estilo de vida más activo y, por consiguiente, dependen más de las comidas fuera del hogar. Los restaurantes dan razón de 46% del total de los dólares gastados en alimentos,[2] de 44.6% en 1990 y 26.3% en 1960.[3] Para 2010, 53% de los dólares gastados en alimentos será en fuentes alejadas del hogar.[4]
3) Los estadounidenses están exigiendo alimentos de mejor calidad y se hallan dispuestos a pagar por esa calidad. Como resultado, los establecimientos de comida rápida han añadido recientemente platillos de primera a sus menúes. Por ejemplo, Arby's tiene una línea de platillos "Frescos del mercado";[5] Carl´s Jr. ofrece "La hamburguesa de seis dólares".[6]

El segmento de la comida rápida casual surgió para satisfacer las demandas de alimentos de mejor calidad a un precio ligeramente más alto que el de la comida rápida. A pesar de la inmensa popularidad de la comida asiática y de la comida thai en particular, el segmento de la comida rápida casual está dominado por cafés/panaderías (Panera Bread, Nothing But Noodles, Au Bon Pain) y restaurante de comida mexicana (Chipotle Grill, Baja Fresch, Qdoba). Sin embargo, en los años recientes han empezado a aparecer jugadores de comida rápida casual asiática en varias regiones de Estados Unidos, como Mama Fu's, Nothing But Noodles y Pei Wei Asian Diner, pero todavía están considerados como jugadores regionales.

Por consiguiente, los clientes se ven limitados en sus elecciones:

- Los clientes de comida thai en la actualidad se ven limitados a opciones de restaurante de servicio completo, que requieren más tiempo que las opciones de comida rápida o comida rápida casual.
- Los clientes ocupados en la actualidad se ven limitados a hamburguesas, sándwiches, pizzas y comida mexicana cuando se trata de las opciones de servicio rápido.

1.2 La empresa

- *Benjapon's* es un restaurante de comida rápida casual, que sirve comida thai fresca, a precios cómodos, en un ambiente divertido y amistoso. Abriremos nuestra primera ubicación en febrero de 2006, con planes futuros para crecer por medio de franquicias.
- El restaurante contará con servicio en el mostrador y servicio en las mesas, con un precio promedio por comida de $8.50. El horario es de las 11:00 a.m. a las 10:00 p.m., los siete días de la semana. Esperamos que 40% de nuestro negocio provenga de pedidos para llevar.
- Nuestros clientes meta son residentes urbanos, estudiantes universitarios de 18 a 35 años de edad y jóvenes profesionales que trabajan.
- El tamaño del restaurante será aproximadamente de 1,500 pies cuadrados, con 50 lugares para sentarse. La primera ubicación se seleccionará entre una de las plazas más activas del vecindario en la ciudad de Somerville o en Cambridge, Massachussets, debido a su proximidad al mercado meta.

1.3 El plan de crecimiento

Nuestro plan es crecer por medio del franquiciamiento después de abrir dos locales propiedad de la empresa. Primero planeamos saturar the Greather Boston Area y después avanzar hacia la expansión nacional por medio de Acuerdos de Desarrollo del Área. Según nuestros cálculos, la ciudad de Boston puede respaldar de tres a cinco locales, mientras que the Greather Boston Area puede respaldar a veinte locales.

---

[1] Packaged Facts, Marketresearch.com, 2003.
[2] "Restaurant Industry Report", The Freedonia Group, Inc., 2003.
[3] "Restaurant Industry Report", Standard and Poor's, 2003.
[4] National Restaurant Association.
[5] Arby's website: www.arbys.com
[6] Carl's Jr. website: www.carlsjr.com

1.4 El equipo

Equipo de administración:

Benjapon Jivasantikarn, Fundadora y propietaria. Seis años de experiencia en finanzas e incentivos de negocios en KPMG, una firma de servicios profesionales de las Cuatro Grandes. Maestrías en administración, Magna Cum Laude, de Babson Collage. Finalista de la Douglass Foundation Graduate Business Plan Competition. Premio Sorensen a la Excelencia empresarial y académica.

Zak Noonprasith. Gerente general. Seis años de experiencia en servicios financieros. Cinco años de experiencia en administración de restaurantes.

Consejo de asesores:

Rick Hagelstein. Un exitoso emprendedor durante toda su vida. Fundador y Presidente de The Minor Group, una firma de desarrollo de marketing, fabricación, alimentos, propiedades y hoteles en Tailandia y la región de Asia y el Pacífico. The Minor Food Group es el franquiciado en Tailandia de Burger King, Swensen's, Dairy Queen y Sizzler y franquiciante de The Pizza Company, que es propietaria de 75% del mercado de las pizzas en Tailandia.

Steve Sabre. Cofundador de Jiffy Lube International y experto en desarrollo emprendedor y franquiciamiento.

Hull Martin. Ex capitalista de riesgo en el sector de los restaurantes y actual asesor de nuevas iniciativas de negocios.

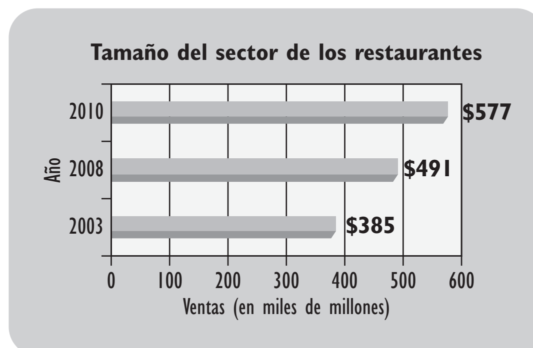
1.5 Los estados financieros

Estimamos una inversión inicial requerida de $550,000. El siguiente es un resumen de nuestros estados financieros para un periodo pronosticado de cinco años.

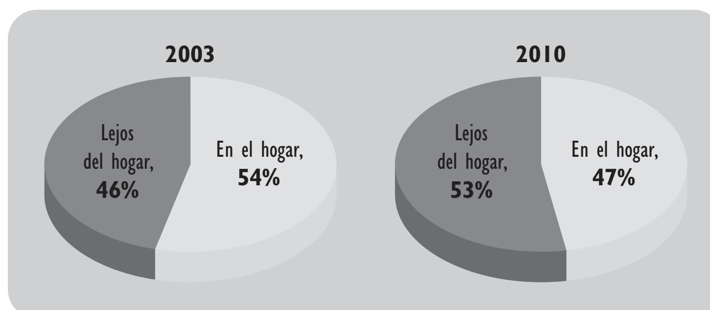
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resumen de los estados financieros ($)					
# de restaurantes propiedad de la empresa	1	1	2	2	2
# de franquicias vendidas	—	—	—	3	13
# de franquicias en operación	—	—	—	—	3
Ventas	691,200	881,280	1,977,59	22,293,859	2,874,559
Utilidad bruta	451,080	601,749	1,380,195	1,623,578	2,122,505
EBIT	(110,145)	74,104	129,202	363,687	525,670
EBITDA	(72,526)	111,723	204,440	430,592	592,575
Utilidad neta	(138,145)	48,904	81,602	196,068	296,922
Efectivo	109,784	168,277	561,526	751,112	989,152
Capital accionario total	(28,179)	20,725	302,327	498,395	795,317
Pasivo total	350,000	315,000	595,000	525,000	385,000
Rentabilidad					
% de utilidad bruta	65.3%	68.3%	69.8%	70.8%	73.8%
% de EBIT	−15.9%	8.4%	6.5%	15.9%	18.3%
% de EBITDA	−10.5%	12.7%	10.3%	18.8%	20.6%
% de utilidades netas	−20.0%	5.5%	4.1%	8.5%	10.3%
Rendimientos					
Rendimiento sobre los activos	−37.1%	12.2%	8.0%	16.8%	21.8%
Rendimiento sobre el capital accionario	490.2%	236.0%	27.0%	39.3%	37.3%
Rendimiento sobre el capital (Deuda LP + Capital)	−42.9%	14.6%	9.1%	19.2%	25.2%

II. La industria, los clientes meta y los competidores

2.1 El sector de los restaurantes



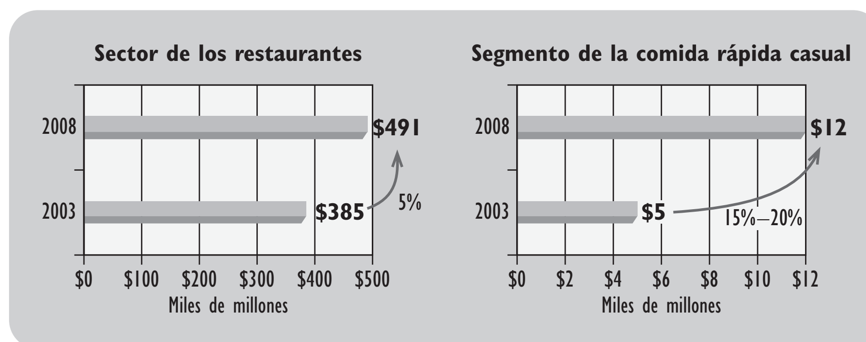
- El sector de los restaurantes ha tenido un crecimiento de 4.5% anual desde 1998 hasta 2003 y ha llegado a $385,000 millones de ventas en 2003.[7] Se proyecta un crecimiento en las ventas de los restaurantes de 5% anual durante los próximos cinco años, llegando a ventas totales de $491,000 millones en 2008 y que supere los $577,000 millones para 2010.[8]
- Las personas dedican menos tiempo a la preparación de comida en el hogar y, por consiguiente, buscan opciones de comida más cómodas, como la comida rápida y la comida rápida casual en reemplazo de sus comidas. Los restaurantes dan razón de 46% de los dólares totales gastados en alimentos,[7] de 44.6% en 1990 y de 26.3% en 1960.[9] Para 2010, 53% de los dólares gastados en alimentos se gastará en fuentes lejos del hogar.[9]



- Un estudio de la National Restaurant Association muestra que 27% de los estadounidenses no está cenando tanto fuera ni haciendo pedidos para llevar, por mucho que lo prefieran, debido a los precios relativamente altos de comer o cenar fuera, lo que indica un potencial superior para el crecimiento en la industria, en especial en los segmentos de precio más bajo, como la comida rápida y la comida rápida casual.

2.2 Segmento de comida rápida casual

- El segmento de la comida rápida casual está posicionado (según el precio, la calidad y la experiencia) entre la comida rápida y la comida rápida casual. Los restaurantes de comida rápida casual ofrecen menús de mayor calidad a precios ligeramente más altos que los de la comida rápida u ofrecen un decorado más elegante.
- Mientras que se proyecta que el sector de los restaurantes en conjunto tenga un crecimiento de 5% anual durante los próximos cinco años, el segmento de la comida rápida casual tiene un crecimiento proyectado de 15% a 20%.[7] El segmento de la comida rápida es de sólo $5,000 millones, en comparación con el volumen total de la industria de $385,000 millones, pero con un vasto potencial de crecimiento.



[7] "Restaurant Industry Report", The Freedonia Group, Inc., 2003.
[8] National Restaurant Association.
[9] "Restaurant Industry Report", Standard and Poor's, 2003.

- Los precios por lo general son entre $6 y $9. Aproximadamente 60% de los clientes de comida rápida casual tiene entre 18 y 49 años de edad.
- La mayoría de los participantes en este segmento son conceptos de panadería-café y mexicanos, como Panera Bread (el líder del segmento), Au Bon Pain, Chipotle Grill, Baja Fresch y Qdoba. Debido al alto nivel de popularidad de la cocina asiática, en la actualidad hay áreas de participantes que están iniciando sus empresas en todo Estados Unidos; el más notable es Pei Wei Asian Diner.

2.3 La comida asiática

- La comida asiática es popular entre la corriente principal de los consumidores estadounidenses. Las ventas a esos consumidores sumaron un total de $837 millones en 2002.[10] Un estudio realizado por Packaged Facts proyecta que las ventas al menudeo de cocina asiática se incrementarán de un total de $855.5 millones en 2003 a $974.7 millones en 2008.
- La comida asiática, en su mayor parte china y japonesa, se ha abierto paso desde hace largo tiempo hacia la corriente principal. Sin embargo, durante las décadas pasadas, los estadounidenses han ampliado sus gustos a los sabores más audaces de la comida del sureste de Asia, y la cocina thai se está incrementando como una de las más populares y reconocidas. Esta tendencia está guiada por las generaciones Y y Z, que tienden a favorecer los sabores de más impacto con un atractivo exótico.[10]
- Según el estudio de The National Cuisine Ethnic Studies, las cocinas thai y otras del sureste de Asia atraen principalmente a los “internacionalistas” y a los “profesionales urbanos”, que residen y/o trabajan en entornos urbanos. Esas personas tienden a ser más audaces en sus gustos por la comida y prefieren los sabores más audaces y condimentados de la cocina thai.

2.4 El cliente meta

Cada vez más, los consumidores estadounidenses están pidiendo comida más rápida y conveniente que se ajuste a sus activos estilos de vida; también están pidiendo selecciones de menú más sanas, mejor calidad y elecciones más étnicas. Esas necesidades se reflejan como sigue en las tendencias actuales del mercado:

1) Consumidores ocupados

Muchos estadounidenses que trabajan llevan vidas de un ritmo rápido y disponen de poco tiempo para preparar la comida o la cena. Según la Oficina Estadounidense de Estadísticas Laborales, en 2003 más de 50% de las familias estadounidenses eran hogares con un doble ingreso. Con el incremento en el número de familias de doble ingreso, así como con las jornadas de trabajo más prolongadas, el hecho de comer o cenar fuera del hogar a menudo es la opción más sencilla y conveniente. Los restaurantes dan razón de 46% del total de dólares gastados en alimentos,[11] de 44.6% en 1990 y 26.3% en 1960.[12] Para 2010, 53% de los dólares gastados en alimentos se gastará en fuentes lejanas del hogar.[12]

2) Un creciente énfasis en la salud y la calidad

La cultura estadounidense se está volviendo más consciente de la salud. La oleada de demandas legales en contra de las cadenas de comida rápida, aunada a las recientes modas de comida con un bajo contenido en carbohidratos y grasas, ha contribuido a las exigencias de los estadounidenses de una comida más sana y de mejor calidad. Los restaurantes están respondiendo a esas demandas añadiendo a sus menús selecciones de alimentos más sanas. Por ejemplo, McDonald’s ofrece ensaladas de primera calidad,[13] y Panera Bread ofrece opciones con un bajo contenido en grasas y calorías.[14] Según nuestro estudio de marketing y nuestro focus group, la Comida thai por lo general se percibe como una comida sana.

3) El incremento de los alimentos étnicos

Los estadounidenses se están convirtiendo cada vez más en comensales más sofisticados y exigen una variedad de selecciones. Las cocinas audaces y condimentadas se están volviendo muy populares. Muchos restaurantes tradicionales están incluyendo sabores de varias cocinas étnicas en sus menús (por ejemplo, teriyaki, salsa thai de cacahuate, curry, etcétera).[15] Ese tipo de comida se encuentra entre una de las tendencias de más rápido crecimiento en Estados Unidos y se está abriendo paso hacia la corriente principal.[15]

---

[10] Packaged Facts, Marketresearch.com, 2003.
[11] “Restaurant Industry Report”, The Freedonia Group, Inc., 2003.
[12] “Restaurant Industry Report”, Standard and Poor’s, 2003.
[13] McDonald’s website: www.mcdonalds.com
[14] Panera Bread website: www.panerabread.com
[15] Packaged Facts, Marketresearch.com, 2003.

Los clientes de comida thai están limitados en la actualidad a las opciones de servicio completo, debido a que la mayoría de los restaurantes thai en Estados Unidos son establecimientos de servicio completo. Existe una oportunidad para un restaurante thai de servicio rápido y casual, a precios razonables.

Hemos considerado varias formas de segmentar el mercado: bases demográficas, bases geográficas, bases conductuales y bases psicográficas. Segmentamos nuestro mercado por edad, nivel de educación y estilo de vida, ya que según nuestra investigación de mercados, los clientes que comen o cenan en establecimientos de comida rápida y casual y que disfrutan de la comida asiática pertenecen a cierto grupo de edad, nivel de educación y estilo de vida.

Nuestra encuesta de marketing de 350 participantes reveló que aquellos que tienen más probabilidad de convertirse en nuestros clientes se encuentran entre los 18 y los 34 años de edad, tienen una educación sólida, son solteros o casados, comen fuera o hacen pedidos para llevar con mucha frecuencia, sin importar el ingreso y disfrutan de los platillos asiáticos y de los sabores fuertes.

Nuestro estudio revela una considerable demanda, ya que 82% de las personas entre los 18 y los 24 años de edad "definitiva" o "probablemente" comen en Benjapon's y seguirán haciéndolo por lo menos dos veces al mes o más de una vez a la semana.

2.5 Los competidores

Los competidores de Benjapon's incluyen a los restaurantes thai locales, así como a los restaurantes de servicio limitado de otros tipos. Sin embargo, queremos destacar a los jugadores de comida asiática rápida y casual que han aparecido en los años recientes, como las empresas que son nuestro punto de comparación y futuros competidores potenciales a una escala de expansión. Nuestros competidores asiáticos de comida rápida casual incluyen a los siguientes:

Mama Fu´s: una cocina panasiática rápida y casual, con 10 ubicaciones y más de 200 franquicias vendidas, que fue fundada en 2002. Los primeros locales están ubicados principalmente en el sur y el medio oeste. El precio promedio por consumo es de alrededor de $7.50 por la comida y $10.50 por la cena. Mama Fu´s ofrece servicio de pedidos en el mostrador y servicio en las mesas.

Noodles & Co.: un concepto global de platillos de fideo rápidos y casuales que se enfoca en selecciones sanas de fideos, ensaladas y platillos a la parrilla. En la actualidad la empresa tiene 58 restaurantes en seis estados, enfocándose en el oeste, el medio oeste y las regiones del Atlántico. La empresa planea vender franquicias para 240 nuevas ubicaciones durante los cuatro años siguientes.

Nothing But Noodles; un concepto global de platillos de fideo rápidos y casuales, similar a Noodles & Co. La empresa hace hincapié en los ingredientes frescos. La empresa se fundó en 2001 y ha vendido más de 300 franquicias, enfocándose en el sur, el medio oeste y el noroeste.

Pei Wei: un restaurante de comida panasiática rápida y casual, similar a PG Chang´s. La empresa tiene más de 20 ubicaciones, todas propiedad de la empresa. Pei Wei está ubicada en el oeste y el suroeste.

2.6 La ventaja competitiva

Nuestra ventaja competitiva radica en la capacidad de cumplir continuamente nuestra promesa de alimentos sabrosos, frescos, rápidos, divertidos y amistosos, por medio de cada punto de contacto con el cliente. Desarrollaremos operaciones estandarizadas en la cocina y el restaurante, lo que subsecuentemente reducirá los costos y nos permitirá desarrollar un modelo de franquicias.

III. La empresa

3.1 Panorama general de la empresa

- Benjapon's es un restaurante de comida rápida y casual que sirve comida thai fresca, rápida, a precios razonables, en un ambiente divertido y amistoso.
- El restaurante ofrecerá un estilo de servicio de pedidos para llevar en el mostrador y de servicio en la mesa, con un precio promedio de $8.50. El horario de servicio será de las 11:00 a.m. a las 10:00 p.m., todos los días. Esperamos que 40% de nuestro negocio provenga de pedidos para llevar.
- La calidad de nuestro servicio es nuestro punto de diferenciación clave. Tailandia es conocida como "El país de las sonrisas" y nuestra hospitalidad no tiene comparación. Benjapon's infundirá una cultura de

un excelente servicio al cliente entre todo el personal y los empleados, por medio de un programa muy completo de contratación y capacitación del personal.

- El tamaño del restaurante será de 1,500 pies cuadrados aproximadamente, con cupo para 40 a 50 personas sentadas.

3.2 El menú

El menú ofrece una selección familiar de platillos thai, con una descripción de los ingredientes y los métodos de preparación para cada platillo. Además, cada partida del menú irá acompañada de una fotografía, con el fin de facilitar la toma de decisiones del cliente y hacer que la experiencia esté tan libre de estrés como sea posible. Por consiguiente, la selección del menú no será extensa, pero incluirá platillos que son familiares y están excepcionalmente bien preparados. Habrá un tablero con el menú detrás del mostrador para hacer pedidos, así como un menú plegable para llevar.

Entradas

- Spring Rolls
- Summer Rolls
- Satay Skewers (Chicken, Beef)

Ensaladas

- Som Tum — Spicy Papaya Salad
- Yum Nua — Spicy Grilled Beef Salad Served on Greens
- Laab Kai — Spicy Minced Chicken Salad Served on Greens
- Mixed Greens w/ Peanut Dressing

Sopas

- Tom Yum Goong — Hot & Sour Shrimp Soup
- Tom Ka Kai — Coconut Chicken Soup

Tazones de arroz

(A elegir: pollo, carne de res, vegetariano, servidos con plan blanco o pan de centeno)

- Green Curry
- Red Curry
- Yellow Curry
- Panang Curry
- Chili Basil Stir Fry
- Garlic Pepper Stir Fry
- Pra Ram Vegetables w/Peanut Sauce

Tazones de fideo

(A elegir: pollo, carne de res, vegetariano)

- Pad Thai — Thailand's Most Popular Dish!
- Pad See Ew — Noodle Stir Fried w/Chinese Broccoli
- Pad Kee Mao — Spicy Noodle Stir Fry

La parrilla

- Grilled Thai Herb Chicken (1/4, 1/2, whole) w/sweet red pepper sauce
- Thai-Style BBQ Pork Skewers

Menú infantil

- Satay Skewers with Side Rice and Veggies
- BBQ Pork Skewers with Side Rice and Veggies
- Pad Thai

Bebidas

- Thai Ice Tea
- Thai Ice Coffee
- Iced Green Tea
- Thai-Style Limeade

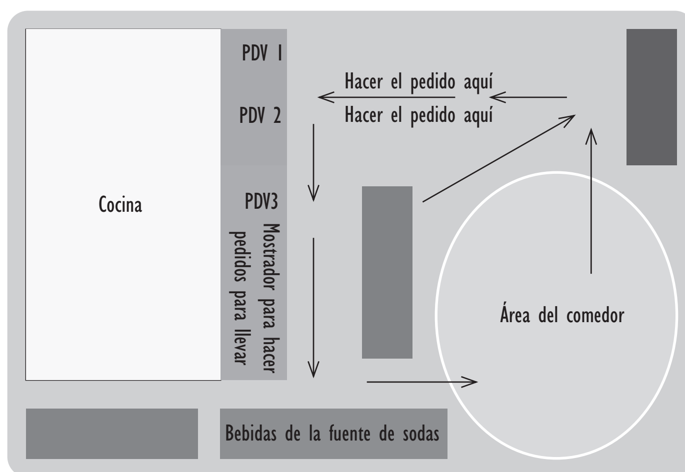
Postres

- Thai Tea Ice Cream
- Coconut Ice Cream
- Fried Bananas
- Mango w/Sweet Coconut Sticky Rice
- Custard Buns

3.3 La disposición del local

La disposición del local facilitará el flujo de los clientes. Habrá dos cajas registradoras principales, o sistemas en el punto de venta (PDV), con una extra para los pedidos para llevar durante las horas pico. Los clientes ordenan y pagan en el mostrador y la comida se les sirve en su mesa. Los clientes que hacen pedidos para llevar esperan su comida en un área designada. La entrega tendrá lugar entre tres y cinco minutos después de ordenar. Habrá una

barra de condimentos para las salsas picantes, los utensilios y las servilletas. Las bebidas de la fuente de sodas y el café se servirán en una estación separada.



Ejemplo del interior del restaurante



Ejemplo del tablero del menú con las fotografías adjuntas



IV. El plan de marketing

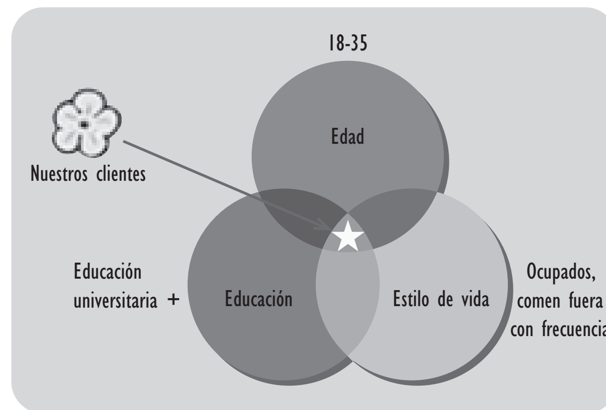
4.1 Objetivos de marketing

La mezcla de marketing de *Benjapon's* hará que el público meta:

- Haga una primera visita. (Generar nuevos clientes.)
- Visite nuestro sitio web en busca de información y retroalimentación. (Desarrollar lealtad a la marca.)
- Corra la voz. (Generar un rumor verbal.)
- Se convierta en un cliente regular. (Generar negocios repetidos.)

4.2 Metas y posicionamiento

4.2.1 METAS Las metas de *Benjapon's* son los estudiantes ocupados y los jóvenes profesionales (principalmente entre 18 y 35 años de edad), que buscan una mejor alternativa para una comida rápida.



Nuestra primera ubicación será en el área de Somerville/Cambridge, localizada cerca de la Universidad Tufts, la Universidad de Harvard y el MIT. Tanto Somerville como Cambridge cuentan con una población de una demografía relativamente joven. La edad promedio de los residentes de Somerville alrededor de las Plazas Davis y Porter es de 30 años de edad.[16] Además, Somerville se jacta de contar con un ingreso familiar promedio y un ingreso per cápita más altos que los promedios nacionales. La ciudad de Cambridge también tiene una demografía joven, con el grupo más grande (38.6%) entre 25 y 44 años de edad, seguido de 21.2% de personas entre 18 y 24 años de edad. Cambridge se jacta de contar con una población con un nivel superior de educación, con más de 65% de sus residentes mayores de 25 años, que están obteniendo un título de licenciatura o uno superior.[17]

4.2.2 POSICIONAMIENTO. *Benjapon's* está posicionado como

"Un restaurante thai de comida rápida y casual, que le ofrece al cliente ocupado una experiencia apetitosa, fresca, rápida y divertida para comer o cenar".

Nuestro estudio de marketing revela una gran demanda, ya que 82% de las personas entre 18 y 34 años de edad "definitiva" o "probablemente" come en *Benjapon's*.

4.3 Penetración de mercado

El restaurante estará ubicado en un área con un nivel alto de visibilidad y una intensa afluencia peatonal y vehicular, con el atractivo acumulado de los minoristas y los centros de diversión cercanos. Esperamos generar el nivel alto de interés previo a la inauguración del restaurante de parte de los residentes y estudiantes locales, por medio de un correo directo de menús y cupones y distribución de volantes (contando de forma regresiva desde el día de la apertura).

Nuestro plan financiero en la Sección IX proporciona detalles adicionales de los costos involucrados en nuestro presupuesto de marketing.

---

[16] American Fact Finder.
[17] www.cambridgema.gov

4.4 Estrategia de fijación de precios



El precio promedio de $8.50 por comida está dentro de la gama de comida casual rápida. Estos puntos de precios se obtuvieron del estudio del restaurante thai en el área de Boston y de los restaurantes de comida rápida casual de todo tipo (por ejemplo, Pei Wei, Qdoba, Mama Fu's, Noodles & Co., Panera Bread). Por medio de nuestros focus groups, nos percatamos de que muchas mujeres apreciarían la opción de comprar media ración a un precio más bajo. Esto le da flexibilidad al cliente, le ofrece una promesa de marca amigable y hace que le resulte más fácil hacer la prueba con más de un platillo.

4.5 Mezcla de marketing

Se creará una mezcla de vehículos de marketing con el fin de transmitir nuestra imagen y mensaje únicos. Apalancaremos las relaciones públicas como el principal vehículo para las comunicaciones de marketing.

1. Medios impresos: Periódicos locales, revistas y publicaciones estudiantiles.
2. Medios de difusión: Programación local y estaciones de radio.
3. Universidades locales: Comunicación con los colegios y universidades locales.
4. Correo directo: Menú y cupones por correo a los vecindarios residenciales locales. Vea nuestro Plan Financiero en la Sección IX para detalles sobre el costo de los envíos por correo.
5. Convertirnos en parte de la comunidad: Participación y donativos a la comunidad.

Nuestra estrategia es desarrollar la marca *Benjapon's* enviando un mensaje continuo a nuestros clientes en cada punto de contacto. Todo lo que hagamos estará asociado con una comida thai apetitosa, fresca, divertida y amistosa. Nuestra meta es tener una profunda conciencia con los clientes y desarrollar una marca que atraiga a seguidores leales.

V. El plan de operaciones

5.1 Ubicación

Nuestra estrategia es ubicarnos en un lugar conveniente, cerca de nuestro mercado meta.

5.1.1. CRITERIOS DE BIENES RAÍCES

1. **Población**

   Pretendemos ubicarnos cerca de nuestro mercado meta de estudiantes y jóvenes profesionales que trabajan, de 18 a 35 años de edad, que tienen una buena educación y están ocupados y cuyo ingreso es superior al ingreso promedio. Los siguientes son nuestros criterios:

   - Ubicarnos cerca del mercado meta, es decir:
     - Cerca de colegios o universidades, y
     - Cerca de un área residencial habitada por profesionales que trabajan y
     - Cerca de los negocios locales.
   - Alta concentración de la población durante el día: 10,000 dentro de un radio de una milla.
   - Población residencial: 15,000 dentro de un radio de una milla o 60,000 dentro de un radio de tres millas.
   - Ingreso:
     - Ingreso promedio del hogar en el 30% superior para el AEM (Área Estadística Metropolitana)
     - Ingreso per cápita 20% superior al promedio del AEM

2. **Volumen de afluencia**
   Preferimos las ubicaciones con un nivel alto de afluencia peatonal y, en menor grado, de tráfico vehicular. Por consiguiente, decidimos ubicarnos cerca de minoristas sinérgicas que atraen la afluencia peatonal, como otros restaurantes de entrega a domicilio, diversiones, compras de artículos de uso diario, así como empleos de día.
3. **Visibilidad del local**
   El cliente meta que pasa por allí a pie o conduciendo su automóvil debe detectar fácilmente el local desde ambos lados de la calle.
4. **Vecinos del local**
   - El local debe estar rodeado de otros negocios sinérgicos que atraen la afluencia peatonal.
   - El local debe estar ubicado cerca de restaurantes de otros tipos con el fin de atraer a la multitud en busca de "comida".
5. **El local**
   - Un local con un alto nivel de visibilidad de 1,500 pies cuadrados aproximadamente.
   - No se requiere un estacionamiento específico para la ubicación. Aun cuando dependemos más de la afluencia peatonal, el estacionamiento en la calle debe estar razonablemente disponible.

5.1.2 UBICACIÓN POTENCIAL Según nuestro criterio, estamos trabajando con corredores de bienes raíces y nos estamos enfocando de forma específica en las varias "Plazas" en las ciudades de Somerville y Cambridge, es decir, Davis Square, Porter Square, Inman Square, Union Square, Kendall Square y Harvard Square.

5.2 Horarios de operación

El restaurante estará abierto a la hora de comer y cenar, todos los días. El servicio empezará a las 11:00 a.m. y terminará a las 10:00 p.m. El restaurante estará cerrado el día de Navidad, el de Acción de Gracias, el primero y el último día del año y el cuatro de julio.

5.3 Contratación y capacitación de los empleados

Desarrollaremos un manual muy completo de contratación y capacitación. Contrataremos a los empleados de la cocina con base en su experiencia previa en las cocinas asiáticas, de preferencia thai. Wiruya Pearce, ex chef y propietario de un restaurante thai en Texas y Rin Jingjit, un chef y propietario de un restaurante en Tailandia, se unirán ambos al equipo como chefs. Serán responsables de la capacitación del personal de cocina y de la estandarización de nuestros procesos.

5.4 La producción

La cocina estará cerrada a la vista de los clientes, con el fin de crear un ambiente y una impresión más limpios. La producción en el local inicial estará dirigida por un chef y será estandarizada y mensurable, lo que facilitará el proceso de capacitación de nuestro personal de cocina. La cocina abarca 40% del espacio del local y no está a la vista de los clientes. La computadora de la cocina recibe la información de los pedidos ordenados en las cajas registradoras al frente.

5.4.1 EMPLEADOS Empleados de tiempo completo: inicialmente se requieren empleados de tiempo completo, el fundador, un gerente del restaurante y un chef.
Empleados por horas: Necesitamos que estén presentes cuatro empleados por hora (más los tres empleados de tiempo completo). Durante las horas no pico, se requiere un empleado por horas, junto con los tres empleados de tiempo completo.

5.5 Instalaciones y equipo

Espacio: Nos enfocaremos en arrendar un espacio de 1,500 pies cuadrados aproximadamente, que antes haya sido un restaurante y que sólo necesite modificaciones mínimas.
Equipo: El equipo se comprará a una de las siguientes empresas, que se encargará de instalarlo:

- The Boston Showcase Company, que también puede proporcionar ayuda con el diseño y la arquitectura del restaurante.
- Seidman Brothers.

5.6 Proveedores

- Sysco o Performance Food Group serán nuestros proveedores de carnes y verduras.
- Sysco o PFG serán nuestros proveedores de artículos de limpieza. Reordenaremos los suministros sobre la base de según sea necesario.
- Sysco o PFG serán nuestros proveedores de vajilla y cristalería.

VI. El plan de desarrollo

Planeamos organizar una apertura informal del restaurante, una VIP, en enero de 2006 y una Gran Inauguración para febrero del mismo año. El siguiente marco de tiempo establece las actividades detalladas planeadas antes de la inauguración.

Nuestras prioridades clave incluyen la obtención de fondos en el marco de tiempo entre agosto y octubre, con el fin de terminar el proceso de selección de nuestro local para el mes de noviembre y empezar a remodelar el restaurante. También necesitamos tener instalado a nuestro equipo completo para el mes de diciembre, con el fin de iniciar el proceso de capacitación y prepararnos para nuestra inauguración en el mes de enero.

Línea de tiempo detallada

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Desarrollo del menú.	■	■	■					
Diseñador del concepto del restaurante.	■	■	■					
Visitar el local con los agentes de bienes raíces.	■	■	■					
Investigar las opciones para obtener efectivo.	■	■	■					
Calcular el costo de las partidas del menú.	■	■	■					
Hacer arreglos para el fondeo.		■	■	■				
Análisis competitivo de los restaurantes en el área, de los menús y precios.		■	■	■				
Determinar las necesidades de equipo.		■	■	■				
Manual de operaciones y manuales para los empleados.		■	■	■				
Obtener un estimado del proveedor de equipo.				■	■			
Determinar el nombre y la entidad legal. Obtener la identificación de contribuyente.				■				
Seleccionar dos ubicaciones.			■	■				
Chef y gerente del restaurante.		■	■	■				
Determinar todas las necesidades de personal, los salarios y los paquetes de beneficios.		■	■	■	■			
Diseñar los procesos; manejo de efectivo, checklists, procesos de controles.				■	■	■		
Verificar con el consejo de zonificación, el consejo de planeación y la comisión de salud.				■				
Finalizar el plano de piso.				■				
Seleccionar la ubicación y cerrar el trato.					■			
Programa de contratistas y vendedores.					■	■		
Desarrollar un programa del plan de construcción con el contratista.					■	■		
Solicitar los permisos.					■	■		
Unirse a la Cámara de Comercio y a la Asociación Nacional de Restaurantes.						■		
Determinar la disposición de la oficina.					■			
Establecer sistemas de oficina y contables.					■			
Diseñar e imprimir los planes de marketing.				■	■			
Reunirse con los vendedores para preparar el programa de pedidos y entrega.					■			
Ordenar el equipo, el mobiliario, la vajilla y cristalería y la cuchillería.					■			
Ordenar los productos de alimentos y bebidas.					■			
Menú terminado e impreso.						■		
Hacer arreglos para la aceptación de tarjetas de crédito.						■		
Finalizar la descripción del puesto, las políticas y los procedimientos.						■		
Asegurarse de que el local está asegurado.						■		
Finalizar los estados financieros. Reunirse con los banqueros y asesores.						■	■	
Colocar anuncios de contratación. Entrevistas. Determinar las fechas de inicio.					■	■		
Asegurarse de contar con servicios públicos.						■		
Promoción previa a la apertura.							■	■
Enviar invitaciones a las personalidades importantes.							■	
Ensayo general con la familia y los amigos.							■	
Fiesta para las personalidades importantes							■	
Gran inauguración.								■

Julio Agosto Septiembre Octubre Noviembre Diciembre Enero Febrero

VII. El plan de crecimiento

- Nuestro plan es crecer por medio de franquicias después de abrir dos restaurantes propiedad de la empresa.
- El plan es comenzar a vender franquicias durante el cuarto año de operaciones. En el tercer año de operaciones se abrirá el segundo restaurante y se establecerán planes para desarrollar una infraestructura que respalde la estrategia de franquicias.
- Planeamos un crecimiento a nivel de todo el país después de cumplir con nuestras metas para el área local.

VIII. El equipo

8.1 Equipo de lanzamiento

Fundadora: Benjapon Jivasantikarn se graduó de la maestría en administración (Magna Cum Laude) en 2005 en Babsos College, el programa #1 del país para aspirantes a empresarios. Antes de graduarse, Benjapon trabajó durante seis años en KPMG (una firma de servicios profesionales de las Cuatro Grandes) en San Francisco, en incentivos y valuación de empresas. Aun cuando sus antecedentes son en finanzas, su pasión es el sector de los servicios de alimentos. A todo lo largo de sus años de estudiante en Texas, trabajó en un restaurante thai, adquiriendo experiencia en operaciones y servicio al cliente. También trabajó por horas en Panera Bread durante sus años en la universidad para adquirir más conocimientos del negocio de comida rápida casual. Fue finalista en la Competencia del Plan de negocios para graduados Douglass y ganó el premio Sorensen al espíritu emprendedor y la Excelencia académica.

Gerente General: Zak Noonprasith tiene seis años de experiencia en servicios financieros y cinco años de experiencia en administración de restaurantes. Zack trabajará con la fundadora en las operaciones cotidianas y en el desarrollo y la estandarización del sistema, como una preparación para la duplicación y el franquiciamiento.

Chef: Supranee Siriaphanot fue cofundador de un restaurante thai en Texas durante más de 15 años. El chef supervisará la preparación de alimentos en la cocina y desarrollará procesos estandarizados y además capacitará en esos procesos al personal que trabaja por horas.

8.2 Consejo de asesores

Rick Hagelstein

El señor Hagelstein, un exitoso empresario durante toda su vida, es el fundador y presidente de The Minor Group, una empresa de servicios de hospitalidad y alimentos en Tailandia y en la región de Asia y el Pacífico. The Minor Group incluye a dos empresas: Minor International y Minor Corporation. Minor International es la franquiciataria en Tailandia de Burger King, Swensen's, Dairy Queen y Sizzler. Después de terminar una relación de franquicia de Pizza Hut con Yum! Brands, Minor Food Group fundó The Pizza Company, que en la actualidad tiene 75% del mercado de pizzas en Tailandia y se está expandiendo a ubicaciones franquiciadas en toda Asia.

Steve Sabre

El doctor Sabre es un experto en franquicias y un líder reconocido en la definición del terreno del emprendimiento. Fue cofundador de Lube International y posteriormente fundó American Oil Corporation, fungiendo como presidente y director general, una empresa que vendió en 1991. Como educador, es autor de numerosos casos de negocios y fue coautor de los siguientes libros: *Franchising Pathway to Wealth Creation*, *Business Plans for the 21st Century* y *New Venture Creation for the 21st Century*. El doctor Sabre ha sido consultor de corporaciones importantes, como Fidelity Investments, Intel Corporation, IBM Corporation y Allied Domecq.

Hull Martin

El doctor Martin es presidente del Entrepreneurial Department y desempeña el cargo de presidente en emprendimiento en Edith Y. Babson. Las principales áreas de investigación del doctor Martin incluyen el proceso del capital de riesgo y las estrategias de crecimiento empresarial. El doctor Martin consulta activamente con emprendedores y pequeñas empresas que inician. Es un antiguo capitalista de riesgo, con experiencia en el terreno de los restaurantes.

IX. El plan financiero

9.1 Aspectos financieros de una ubicación

En esta sección se hablará de los aspectos económicos por unidad de nuestro primer restaurante.

9.1.1 ESTADO DE RESULTADOS

9.1.1.1 Ventas: Con el tiempo, proyectamos atender en promedio aproximadamente a 400 clientes por día. Debido a nuestra falta inicial de una conciencia de marca, se supone que lograremos 60% de clientes durante el primer año de operaciones.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes por día	240	288	323	363	407

9.1.1.2 COGS: El costo de los bienes vendidos (COGS, por sus siglas en inglés) como un porcentaje de las ventas de cada partida se derivó de un estimado de entrevistas con propietarios de restaurantes en lo concerniente a los costos de los alimentos. Suponemos que en el primero y segundo años, debido a los aspectos del control de porciones y de desperdicio, nuestros COGS serán 15% y 5% más altos, respectivamente, que los costos pronosticados. Después de los primeros años, se espera que los COGS sean de alrededor de 30.2% de las ventas (una disminución de 34.7% y de 31.6% durante los años 1 y 2).

9.1.1.3 Gastos de operación:

1) Ventas y marketing: Nuestros esfuerzos de ventas y marketing para el primer restaurante consisten principalmente en publicidad por correo directo y programas promocionales.

Correo directo: $8,400 por año.

Promoción:

Costos promocionales anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Year 5
Costos promocionales anuales por año, por restaurante	$9,600	$10,560	$12,672	$16,474	$23,063

2) Sueldos y salarios: Tendremos tres empleados de tiempo completo: la fundadora, un gerente general y un chef. Además, contrataremos a un contador por horas.

Empleados por hora:

Salarios por hora, por año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios por hora, por restaurante (360 Días; 4% de aumento por año)	$95,472	99,291	103,263	107,393	111,689
# de restaurantes	1	1	2	2	2
Total de salarios por hora	**$95,472**	**$99,291**	**$206,525**	**$214,786**	**$223,377**

3) Depreciación: La depreciación del equipo de oficina es de tres años. El equipo y las mejoras al inmueble arrendado se deprecian en siete y diez años, respectivamente.

4) Renta: Estimamos $55 por pie cuadrado para el costo de la renta. Por consiguiente, nuestras necesidades de 1,500 pies cuadrados resultarán en un total de $82,500 por año. Se estima que el depósito de la renta será de $20,000. Nos ajustamos para el incremento en el costo de la renta después de llegar a cierto nivel de ventas.

5) Otros: Los costos de reparaciones y mantenimiento son de 2% de las ventas por año, el seguro es 1.2% y los servicios públicos son todos el estándar de la industria para los restaurantes de servicio limitados. Estimamos otros gastos de operación en 1% para capturar otros gastos misceláneos.

9.1.2 FLUJOS DE EFECTIVO

9.1.2.1 Capital de trabajo: Nuestro restaurante es un negocio de efectivo, de manera que suponemos cantidades mínimas de cuentas por cobrar. Haremos una rotación de nuestro inventario 52 veces al año, suponiendo una entrega semanal de bienes, en promedio. Benjapon´s dependerá de ingredientes frescos, de manera que necesitaremos una entrega por lo menos una vez a la semana. Les pagaremos a los empleados dos veces a la semana.

9.1.2.2. Gasto de capital: Por cada nuevo restaurante, incurrimos aproximadamente en un gasto de capital por un valor de $255,000: $25,000 en el sistema de Punto de Ventas, $80,000 en equipo y $150,000 en mejoramientos del inmueble.

Benjapon's tendrá un flujo de efectivo positivo después de 12 meses.

9.1.3 BALANCE GENERAL

9.1.3.1 Activos y pasivos: La base principal de activos de *Benjapon's* son los activos fijos, que representan 60% del total de activos en el año uno. Debido a que *Benjapon's* es una operación de restaurante, las cuentas por cobrar no serán significativas.

9.1.4 RESUMEN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

El siguiente es un resumen del desempeño financiero de nuestro primer restaurante:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resumen de los estados financieros ($)					
# de restaurantes propiedad de la empresa	1	1	1	1	1
Ventas	691,200	881,280	988,796	1,109,429	1,244,780
Utilidad bruta	451,080	601,749	690,097	774,289	868,752
EBIT	(110,145)	74,104	143,475	178,080	232,805
EBITDA	(72,526)	111,723	181,094	207,366	262,091
Utilidades netas	(116,145)	68,104	102,421	104,688	138,243
Efectivo neto de las actividades de operación	(53,182)	112,693	139,588	131,426	171,105
Efectivo	137,284	249,977	379,565	500,991	662,096
Capital total	299,321	367,425	469,847	574,535	712,778
Pasivo total	50,000	50,000	40,000	30,000	20,000
Crecimiento					
Índice de crecimiento del ingreso		28%	12%	12%	12%
Rentabilidad					
% de utilidad bruta	65.3%	68.3%	69.8%	69.8%	69.8%
% de gastos de operación	76.1%	59.9%	55.3%	53.7%	51.1%
% de EBIT	−15.9%	8.4%	14.5%	16.1%	18.7%
% de EBITDA	−10.5%	12.7%	18.3%	18.7%	21.1%
% de utilidad neta	−16.8%	7.7%	10.4%	9.4%	11.1%
Rendimientos					
Rendimiento sobre los activos	−29.1%	14.1%	17.9%	15.5%	17.0%
Rendimiento sobre el capital accionario	−38.8%	18.5%	21.8%	18.2%	19.4%
Rendimiento sobre el capital (Deuda LP + Capital)	−33.2%	16.3%	20.1%	17.3%	18.9%

9.2 Requerimientos de capital

El fondeo inicial de $200,0000 se obtendrá de inversionistas privados y un préstamo sobre el equipo de $350,000.

Nuestros costos para el inicio suman un total de $330,000, e incluyen $20,000 de depósito de la renta, $10,000 de costos legales, $25,000 de sistemas de oficina y de punto de venta, $30,000 de costo arquitectónico, $80,000 de equipo, $150,000 de mejoras al inmueble y $15,000 de inventario inicial.

Fuente de los fondos		**Utilización de los fondos**	
		Depósito de la renta	$ 20,000
		Costos legales	$ 10,000
Inversionistas	$ 200,000	Equipo de oficina	$ 25,000
		Costo de arquitectura	$ 30,000
Deuda	$ 350,000	Costos del equipo	$ 80,000
		Mejoras al inmueble	$ 150,000
		Inventario inicial y varios	$ 15,000
		Fondeo para el capital de trabajo	$ 202,000
		Marketing del primer año	$ 18,000
Total de las fuentes	**$550,000**	**Total de utilizaciones**	**$550,000**

9.3 Ingresos y costos del franquiciamiento

En el año 3 reunimos $400,000 de capital para fondear el crecimiento.

Empezamos por hacer crecer a nuestros restaurantes propiedad de la empresa aumentando el número a dos en el año tres de las operaciones. En el año cuatro empezamos a vender franquicias. Suponemos que las franquicias vendidas estarán operando en el transcurso de un año después de la firma del contrato respectivo. Por consiguiente, si se vendieran tres franquicias en el año 4, para el año 5 estarían operando tres franquicias.

Suponemos que en el año cinco podremos vender diez franquicias más.

Nuestras cuotas de franquicia son de 5% y la cuota del franquiciado son de $25,000. Esto es comparable con nuestras empresas clave de comida asiática rápida casual.

Con el fin de calcular nuestros ingresos por regalías, suponemos que el ingreso del franquiciado es de cerca de $1,000,000 por restaurante (estimado promediando las ventas pronosticadas de franquicias durante los primeros cinco años, lo que toma en cuenta el tiempo de incremento de las ventas en los años iniciales).

		Año 3	**Año 4**	**Año 5**
Nuevas franquicias vendidas en el año			3	10
Total de franquicias vendidas			3	13
Total de franquicias en operación			0	3
Regalías	5%			
Ingreso por restaurante	$1,000,000			
Ingreso de las franquicias		$0	$0	2,700,000
Ingreso de regalías		$0	$0	$135,000
Cuota de franquicia	$25,000	$0	$75,000	$250,000
Ingreso total de las franquicias		**$0**	**$75,000**	**$385,000**

Con el fin de desarrollar una organización de franquicias, necesitamos crear una infraestructura de apoyo. En el primer año de las franquicias (año 4), invertiremos en marketing para anunciarles nuestras franquicias a los interesados potenciales. También incurriremos en costos legales asociados con la creación de UFOC y los contratos de franquicias. Los costos para el material de capacitación y los sistemas de comunicaciones internas se basan en el número de restaurantes franquiciados.

En términos del proceso de empleo, necesitaremos un director de franquicias para el año cinco, cuando empezaremos a vender hasta diez franquicias y tenemos planes para empezar a saturar el mercado local. También necesitamos contratar a un agente de campo (llamado "Capacitador de equipo") para que sirva como un vínculo entre las empresas y sus franquiciados.

Personal de apoyo de las franquicias

		Año 3	Año 4	Año 5
Total de franquicias vendidas		0	3	13
Total de franquicias en operación		0	0	3
Personal de apoyo de las franquicias				
Agentes de campo				1
Total del personal de apoyo de las franquicias		0	0	1
Salario por miembro del personal de apoyo de franquicias	$50,000			
Director de franquicias				$100,000
Salario total		$0	$0	$150,000

Otros costos de apoyo del franquiciado	Por tienda	Año 3	Año 4	Año 5
Total de franquicias vendidas		0	3	13
Total de franquicias en operación		0	0	3
Costos de apoyo				
Gasto de marketing (vender franquicias)		$100,000	$50,000	$50,000
Costos legales		$100,000	$20,000	$20,000
Material de capacitación	$50	$0	$150	$650
Red interna de comunicaciones	$1,000	$0	$3,000	$13,000
Otros costos de apoyo		$200,000	$73,150	$83,650
Costos estimados relacionados con el franquiciamiento		$200,000	$73,150	$233,650

9.4 Desempeño financiero general

Lo siguiente incluye el estado de resultados, el balance general y el estado de flujo de efectivo de la empresa, que refleja los siguientes hechos:

- Un restaurante propiedad de la empresa en los años uno y dos. Punto de equilibrio del primer restaurante después de 12 meses.
- Iniciar un segundo restaurante propiedad de la empresa el año tres, para demostrar la duplicación.
- En el año tres, empezar a trabajar con el equipo legal para crear una estructura de franquicias y convenios. Iniciar los esfuerzos de marketing para orientarnos a los franquiciados potenciales.
- Empezar a vender franquicias en el año 4. Esperamos vender tres franquicias inicialmente. Recibimos el pago directo de la franquicia, pero es probable que el desarrollo de los tres restaurantes con franquicia se materialice en el año cinco. En el año cuatro no está establecida una infraestructura formal de proceso de empleo.
- En el año cinco contratamos a directores de franquicias y a un agente de campo (o "Capacitador del equipo") como un equipo base para nuestras operaciones de franquicias. Pretendemos vender 10 franquicias en el año cinco. Las tres franquicias vendidas en el año cuando deberían estar en operación, lo que resultará en un ingreso de regalías para nosotros.

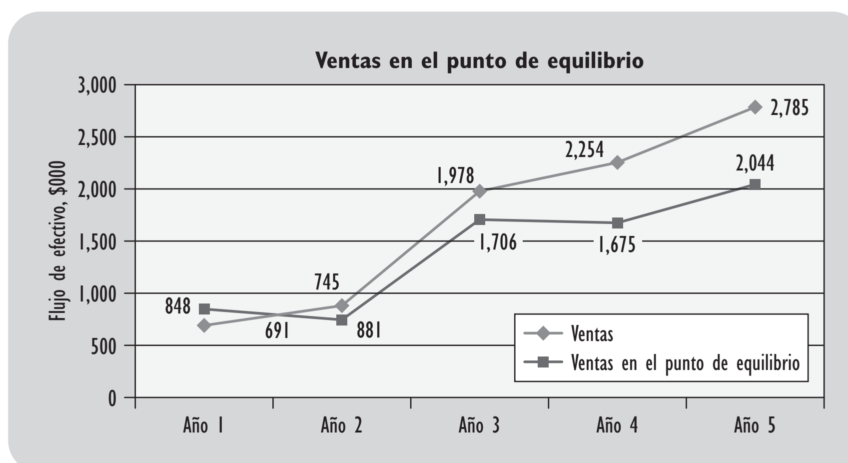
Aun cuando nuestro pronóstico financiero abarca la línea de tiempo de nuestros cinco primeros años de operaciones, nuestra estrategia de crecimiento se basa en las dos etapas, como se establece en este reporte, lo que se extiende más allá del horizonte de cinco años. Puesto que nuestro crecimiento durante la primera etapa permite un total de 20 restaurantes, esperamos la terminación del crecimiento de nuestra primera etapa en el marco de tiempo de seis a siete años. Nuestra segunda etapa de crecimiento verá la expansión a todo el país, lo que esperamos que se inicie en los años 7 a 10. Los estados financieros que aparecen a continuación son para los cinco primeros años de operaciones.

9.4.1 RESUMEN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resumen de los estados financieros ($)					
# de restaurantes propiedad de la empresa	1	1	2	2	2
# de franquicias vendidas	—	—	—	3	13
# de franquicias en operación	—	—	—	—	3
Ventas	691,200	881,280	1,977,592	2,293,859	2,874,559
Utilidad bruta	451,080	601,749	1,380,195	1,623,578	2,122,505
EBIT	(110,145)	74,104	129,202	363,687	525,670
EBITDA	(72,526)	111,723	204,440	430,592	592,575
Utilidad neta	(138,145)	48,904	81,602	196,068	296,922
Efectivo	109,784	168,277	561,526	751,112	989,152
Capital accionario total	(28,179)	20,725	302,327	498,395	795,317
Pasivo total	350,000	315,000	595,000	525,000	385,000
Rentabilidad					
% de utilidad bruta	65.3%	68.3%	69.8%	70.8%	73.8%
% de EBIT	−15.9%	8.4%	6.5%	15.9%	18.3%
% de EBITDA	−10.5%	12.7%	10.3%	18.8%	20.6%
% de utilidad neta	−20.0%	5.5%	4.1%	8.5%	10.3%
Rendimientos					
Rendimiento sobre los activos	−37.1%	12.2%	8.0%	16.8%	21.8%
Rendimiento sobre el capital accionario	490.2%	236.0%	27.0%	39.3%	37.3%
Rendimiento sobre el capital (Deuda LP + Capital)	−42.9%	14.6%	9.1%	19.2%	25.2%

9.4.2 ANÁLISIS DEL EQUILIBRIO

Benjapon's llegará al punto de equilibrio en el transcurso de 12 meses. La siguiente gráfica ilustra las ventas en el punto de equilibrio de *Benjapon's* durante el periodo de cinco años.



9.4.3 ESTADO DE RESULTADOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# de restaurantes propiedad de la empresa	1	1	2	2	2
# de franquicias vendidas	—	—	—	3	13
Ventas de los restaurantes de la empresa	691,200	881,280	1,977,592	2,218,859	2,489,559
Ingresos de las franquicias			—	75,000	385,000
INGRESOS TOTALES	**691,200**	**881,280**	**1,977,592**	**2,293,859**	**2,874,559**
COSTO DE VENTAS	240,120	279,531	597,398	670,280	752,054
% de Ingresos	34.7%	31.7%	30.2%	30.2%	30.2%
UTILIDAD BRUTA	451,080	601,749	1,380,195	1,623,578	2,122,505
% de ingresos	65.3%	68.3%	69.8%	70.8%	73.8%
GASTOS DE OPERACIÓN					
Gastos específicos de las franquicias			200,000	73,150	233,650
Relaciones públicas	—	—	60,000	90,000	120,000
Campaña de correo directo	8,400	8,400	16,800	16,800	16,800
Programas de promociones	9,600	10,560	12,672	16,474	23,063
Menos: 0.8% de contribución al marketing de las franquicias			—	—	(21,600)
Salarios y beneficios	294,340	303,114	570,396	690,212	710,821
Depreciación	37,619	37,619	75,238	66,905	66,905
Renta	82,500	82,500	82,500	97,193	126,228
Oficina corporativa	—	—	—	—	70,000
Capacitación	44,000	22,000	66,000	44,000	44,000
Reparaciones y mantenimiento	13,824	17,626	39,552	45,877	57,491
Seguros	8,294	10,575	23,731	27,526	34,495
Servicios públicos	20,736	26,438	59,328	68,816	86,237
Otros G&A	6,912	8,813	19,776	22,939	28,746
Total de gastos de operación	526,225	527,645	1,225,993	1,259,891	1,596,835
% de los Ingresos	76%	60%	62%	55%	56%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	(75,145)	74,104	154,202	363,687	525,670
	−11%	8%	8%	16%	18%
UTILIDADES ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	(35,000)	—	(25,000)	—	—
INGRESOS (GASTOS) EXTRAORDINARIOS	(110,145)	74,104	129,202	363,687	525,670
	−16%	8%	7%	16%	18%
PRODUCTOS (GASTOS) FINANCIEROS	(28,000)	(25,200)	(47,600)	(42,000)	(30,800)
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	(138,145)	48,904	81,602	321,687	494,870
IMPUESTOS	—	—	—	(125,619)	(197,948)
UTILIDAD NETA	(138,145)	48,904	81,602	196,068	296,922
% de los ingresos	**−20.0%**	**5.5%**	**4.1%**	**8.5%**	**10.3%**

9.4.4 BALANCE GENERAL

	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
ACTIVO CIRCULANTE						
Efectivo	184,967	109,784	168,277	561,526	751,112	989,152
Cuentas por cobrar		2,534	3,231	6,372	7,358	9,091
Inventarios		17,741	22,620	44,606	51,506	63,640
Otros activos circulantes		4,562	5,816	11,470	26,489	32,729
Total de activos circulantes	184,967	134,621	199,944	623,974	836,464	1,094,612
MOBILIARIO Y EQUIPO	275,000	237,381	199,762	399,524	332,619	265,714
ACTIVOS TOTALES	459,967	372,002	399,706	1,023,497	1,169,083	1,360,326

	Inicio	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PASIVO Y CAPITAL DE LOS ACCIONISTAS						
OBLIGACIONES A CORTO PLAZO						
Deuda a corto plazo	—	—	—	—	—	—
Cuentas por pagar y gastos acumulados		45,619	58,164	114,700	132,444	163,644
Otros pasivos circulantes		4,562	5,816	11,470	13,244	16,364
Porción circulante de la deuda a largo plazo		35,000	70,000	70,000	140,000	175,000
Total de pasivo circulante	—	85,181	133,981	196,170	285,688	355,009
PASIVO A LARGO PLAZO (menos porción circulante)	350,000	315,000	245,000	525,000	385,000	210,000
CAPITAL DE LOS ACCIONISTAS						
Acciones comunes	200,000	200,000	200,000	400,000	400,000	400,000
Acciones preferentes	0	0	0	0	0	0
Utilidades retenidas	(90,033)	(228,179)	(179,275)	(97,673)	98,395	395,317
Capital total	109,967	(28,179)	20,725	302,327	498,395	795,317
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	459,967	372,002	399,706	1,023,497	1,169,083	1,360,326

9.4.5 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		1	1	2	2	2
Utilidad neta	(90,033)	(138,145)	48,904	81,602	196,068	296,922
Depreciación	0	37,619	37,619	75,238	66,905	66,905
Cambios en el capital de trabajo						
Incremento/(Disminución) en cuentas por cobrar		(2,534)	(697)	(3,141)	(986)	(1,733)
Incremento/(Disminución) en inventarios		(17,741)	(4,879)	(21,986)	(6,900)	(12,134)
Incremento/(Disminución) en otros activos circulantes		(4,562)	(1,255)	(5,654)	(15,019)	(6,240)
Incremento/(Disminución) en cuentas por pagar y gastos acumulados	0	45,619	12,545	56,536	17,743	31,201
Incremento/(Disminución) en otros pasivos actualizados	0	4,562	1,255	5,654	1,774	3,120
Efectivo neto proporcionado/ (utilizado) por las actividades de operación	(90,033)	(75,182)	93,493	188,249	259,586	378,041
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
Propiedad y equipo	(275,000)	—	—	(275,000)	—	—
Otras						
Efectivo neto utilizado en actividades de inversión	(275,000)	—	—	(275,000)	—	—
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
Incremento/(Disminución) en deuda a corto plazo		—	—	—	—	—
Incremento/(Disminución) en porción circulante de DLP		35,000	35,000	—	70,000	35,000
Incremento/(Disminución) en deuda a largo plazo	350,000	(35,000)	(70,000)	280,000	(140,000)	(175,000)
Incremento/(Disminución) en acciones comunes	200,000	—	—	200,000	—	—
Incremento/(Disminución) en acciones preferentes	0	—	—	—	—	—
Dividendos declarados		—	—	—	—	—
Efectivo neto proporcionado (utilizado) por el financiamiento	550,000	—	(35,000)	480,000	(70,000)	(140,000)
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) DE EFECTIVO	184,967	(75,182)	58,493	393,249	189,586	238,041
EFECTIVO A PRINCIPIOS DEL AÑO		184,967	109,784	168,277	561,526	751,112
EFECTIVO A FINALES DEL AÑO	184,967	109,784	168,277	561,526	751,112	989,152

apéndice B

Valuación de una empresa

En ciertos momentos, un emprendedor tal vez necesitará determinar el valor de su empresa. A pesar de la naturaleza subjetiva de la asignación de un valor a una empresa de propiedad privada, es decir, a una empresa cuyas acciones no cotizan en bolsa y, en especial, a una *pequeña* empresa de propiedad privada, hay veces en que el valor se debe estimar.

LA NECESIDAD DE CALCULAR EL VALOR DE UNA EMPRESA

Hay una variedad de situaciones específicas que pueden requerir la valuación de una empresa, incluidas las siguientes:

1. Un emprendedor decide comprar una empresa, en vez de iniciar una desde cero. Debe conocer las respuestas a dos preguntas, que pueden parecer las mismas, pero que no lo son: "¿Cuánto vale la empresa para mi"? y "¿Cuánto debería pagar por ella?"
2. Un propietario ha decidido establecer un plan de propiedad de acciones para empleados (ESOP, por sus siglas en inglés) como parte del programa de retiro de la empresa (vea el capítulo 12). Las acciones se deben valuar cada año, de manera que sea posible contribuir con el número apropiado de acciones al plan de retiro de los empleados.
3. Una empresa está recabando dinero, recurriendo a inversionistas externos. Es necesario determinar el valor de la empresa, con el fin de determinar el porcentaje de propiedad en la empresa que obtendrán los nuevos inversionistas (vea el capítulo 11).
4. Un socio desea adquirir la parte de otro socio o el interés de un socio fallecido. Es necesario determinar el valor de la empresa de manera que sea posible convenir en un precio.
5. Un propietario desea salir de la empresa (cosechar). Es esencial saber cuál es el valor de la empresa si se quiere venderla o transferirla a los miembros de la familia (vea el capítulo 12).

Esas son las razones más comunes para valuar una empresa. Debemos observar que, en su mayor parte, están impulsadas por influencias externas y circunstancias excepcionales. Pero es una buena idea valuar una empresa sobre una base continua, por lo menos una vez al año. A medida que una empresa crece y se vuelve más rentable, el propietario necesita saber si el valor de la empresa también se está incrementando. En algunas ocasiones, una empresa rentable puede perder valor a lo largo del tiempo. Por consiguiente, el hecho de estar enterado de su valor es importante para la administración de una empresa. Si usted sabe cuál es el valor de su empresa, eso le proporciona una perspectiva crítica de la forma en la cual se está desempeñando la empresa, de las opciones que tiene y de cómo es posible mejorar su desempeño a largo plazo.

MÉTODOS DE VALUACIÓN

Valor de la empresa (valor del negocio) El valor de toda la empresa, sin importar cómo está financiada.

Valor de capital accionario (valor del propietario) El valor total de la empresa menos la cantidad de deuda que tiene la empresa.

En la valuación de las empresas, es importante distinguir entre el *valor de la empresa* y el *valor del propietario*. El **valor de la empresa,** o **valor del negocio**, es el valor de toda la empresa, sin importar cómo está financiada. Refleja el valor de los activos implícitos de la empresa. Por otra parte, el **valor de capital accionario,** o **valor del propietario,** es el valor total de la empresa menos la cantidad de deuda que tiene la empresa. Es decir,

Valor de la empresa – Deuda circulante = Valor de capital

Algunos enfoques para determinar el valor de la empresa se enfocan en la primera cantidad al lado izquierdo de la ecuación, es decir, en estimar el valor de la empresa como una entidad. La pregunta es, "Dados los activos de la empresa y su capacidad para producir utilidades de esos activos, ¿cuál es el valor de la empresa?" Después se encuentra el valor del capital restando el pasivo circulante del valor total de la empresa.

Otros enfoques implican determinar el valor del pasivo circulante y el valor del capital por separado. En esos casos, el valor de la empresa se encuentra sumando la cantidad de pasivo circulante y el valor del capital accionario. Aun cuando ambos procesos producen resultados similares, se recomienda determinar el valor de la empresa y después restar el pasivo circulante, con el fin de determinar el valor del capital accionario, o del propietario.

Hay tres métodos básicos para valuar una empresa: 1) valuación con base en los activos, 2) valuación basada en comparables y 3) valuación basada en el flujo de efectivo. Cada uno de estos métodos se puede utilizar como una medida independiente del valor de la empresa, pero casi siempre se utilizan en combinación.

Valuación con base en los activos

Una **valuación con base en los activos** supone que el valor de una empresa se puede determinar examinando el valor de los activos básicos de la empresa (el lado izquierdo del balance general). Tres modificaciones de este enfoque utilizan 1) el valor en libros modificado de los activos, 2) el valor de reemplazo de los activos y 3) el valor de liquidación de los activos.

El **método del valor en libros modificado** empieza con las cifras que se muestran en el balance general de una empresa. Esas cantidades se ajustan para que reflejen cualesquiera diferencias obvias entre el costo histórico de cada activo (como se presenta en el balance general) y su valor de mercado actual. Por ejemplo, el valor de mercado de la planta y el equipo de una empresa puede ser totalmente diferente de su costo histórico depreciado o valor en libros. Lo mismo puede ser cierto en el caso de los bienes raíces. El **método del valor de reemplazo** implica estimar el costo de reemplazar cada uno de los activos de la empresa. Y el **método del valor de liquidación** implica estimar la cantidad de dinero que se recibiría si la empresa liquidara sus operaciones y sus activos.

La valuación basada en activos es de un valor limitado en la valuación de una empresa. Los costos históricos que se muestran en el balance general pueden ser muy diferentes del valor actual de los activos. Las tres variaciones ajustan hasta cierto grado estos puntos débiles, pero su estimado del valor tiene una base débil, debido a que todas las técnicas basadas en activos no reconocen a la empresa como un negocio en progreso. Sin embargo, el método del valor de liquidación nos da un estimado del valor que se podría obtener si todos los activos de la empresa se vendieran por separado, lo que en ocasiones es una información útil.

Valuación basada en comparables

Una **valuación basada en comparables** estudia los precios de mercado actuales de empresas recientemente vendidas similares a la que se está valuando, ya sea empresas que cotizan en bolsa (comparables del mercado) o empresas privadas que se han vendido (comparables de transacciones). "Similares" significa que las dos empresas están en la misma industria y son iguales en características tales como potencial de crecimiento, riesgo, utilidades, relación de activos con ventas y niveles de financiamiento de deuda.

Por ejemplo, usted podría empezar buscando varias empresas vendidas recientemente, con prospectos de crecimiento y niveles de riesgo comparables a los de la empresa que se está valuando. Para cada una de esas empresas, usted calcula el **múltiplo de las utilidades,** o *razón de valor con utilidades*,[1]

$$\text{Múltiplo de las utilidades} = \frac{\text{Valor}}{\text{Utilidades}}$$

Las utilidades pueden ser una de las siguientes:

1. **Utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización**, con frecuencia conocidas como EBITDA (por sus siglas en inglés).
2. Utilidades antes de intereses e impuestos (EBIT, por sus siglas en inglés), que también es la utilidad de operación de una empresa.
3. Utilidad neta.

De estas tres opciones, las más populares son utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

Valuación con base en los activos
Determinación del valor de una empresa estimando el valor de sus activos.

Método del valor en libros modificado
Determinación del valor de una empresa ajustando el valor en libros para que refleje las diferencias obvias entre el costo histórico y el valor de mercado actual de los activos.

Método del valor de reemplazo
Determinación del valor de una empresa estimando el costo de reemplazar los activos de la empresa.

Método del valor de liquidación
Determinación del valor de una empresa estimando el dinero que estaría disponible si la empresa liquidara sus activos.

Valuación basada en comparables
Determinación del valor de una empresa considerando los precios de mercado actuales de empresas que son similares a la empresa que se está valuando.

Múltiplo de las utilidades
Una razón determinada al dividir el valor de una empresa entre sus utilidades anuales. También llamada *razón de valor con utilidades*.

Utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA)
Las utilidades de una empresa después de restar el costo de los bienes vendidos y los gastos de operación en efectivo, pero antes de restar la depreciación y la amortización, los gastos financieros y los impuestos.

Después, suponiendo que la empresa que se está valuando tenga un múltiplo de utilidades comparable a los de empresas similares, usted aplica la razón calculada para estimar el valor de la empresa. Es decir, aplica el múltiplo en la siguiente ecuación:

Valor = Utilidades de la empresa que se está valuando ×
Utilidades múltiples de empresas comparables

Los compradores potenciales de un fabricante e importador de artículos novedosos en Missouri ofrecieron 4.9 veces la EBITDA anual de la empresa de $45,000. Es decir, el comprador estaba dispuesto a pagar $220,500 por la empresa (EBITDA de $45,000 × 4.9 = $220,500).[2]

El método de valuación de mercados comparables no es tan fácil de utilizar como podría parecer. En primer lugar, a menudo es difícil encontrar otras empresas que sean comparables en todos sentidos a la empresa que se está valuando. No basta simplemente con encontrar una empresa en la misma industria, aun cuando eso podría proporcionar una aproximación. Como ya se ha observado, la empresa comparable ideal es una que esté en la misma industria, que sea un tipo similar de empresa y que tenga una tasa de crecimiento, una estructura financiera, una razón de rotación de activos (ventas ÷ activos totales) y un margen de utilidad (utilidades ÷ ventas). Por fortuna, se publica una información considerable acerca de las ventas de empresas. Por ejemplo, una publicación llamada *Mergerstat* reporta los precios de todas esas ventas anunciadas en los medios públicos. Además, algunas empresas contables pueden proporcionar información acerca de los precios de venta de empresas comparables.

Utilidades normalizadas
Utilidades que han tenido un ajuste por situaciones inusuales como daños por incendio, inundación, así como un sueldo excesivo del propietario.

En segundo, desde un punto de vista ideal, en este cálculo se deben utilizar las **utilidades normalizadas**. La normalización de las utilidades implica un ajuste de partidas extraordinarias, como una pérdida de una sola vez en la venta de bienes raíces o las consecuencias de un incendio, asi como sumar "mermas" que estén ocurriendo en el ingreso de la empresa. Por ejemplo, si los propietarios se han asignado un salario superior al que se requeriría para encontrar un gerente igualmente calificado, el exceso se deduciría para averiguar las utilidades normalizadas de la empresa.

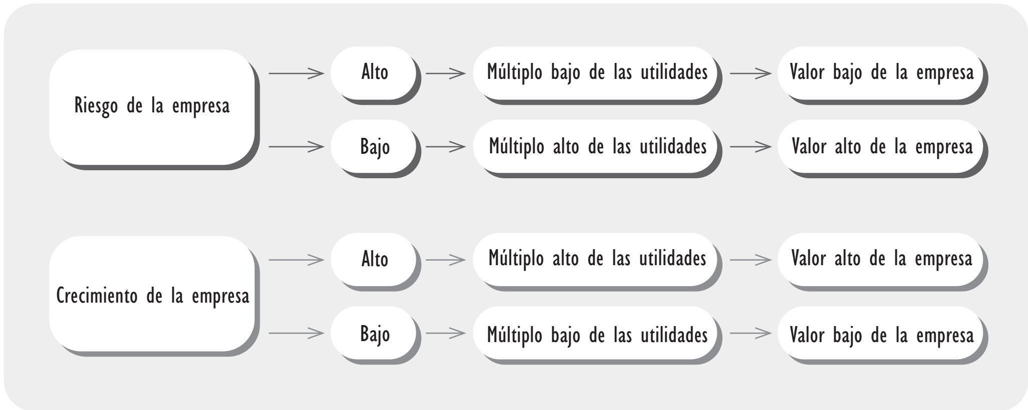
Una variación en la valuación, basada en comparables, es simplemente asignar un múltiplo apropiado de las utilidades. Hay dos impulsores fundamentales del múltiplo de las utilidades de una empresa, el riesgo y el crecimiento. Los dos están relacionados como sigue:

1. Mientras más (menos) riesgo tiene la empresa más bajo (alto) es el múltiplo apropiado de las utilidades y, como consecuencia, más bajo (alto) es el valor de la empresa.
2. Mientras más alta (baja) es la tasa de crecimiento proyectada en las utilidades futuras, más alto (bajo) es el múltiplo apropiado de las utilidades y, por consiguiente, más alto (bajo) es el valor de la empresa.

Estas relaciones se presentan gráficamente en la figura B-1.

Como se ha observado, los múltiplos de las utilidades varían con la naturaleza de la empresa. (Por supuesto, en la práctica los múltiplos de las utilidades también resultan afectados por

Figura B-1 *Riesgo y crecimiento: factores clave que afectan el múltiplo de las utilidades y el valor de la empresa*



la prudencia convencional y la perspectiva y la experiencia de la persona que hace la valuación.) Los siguientes son algunos ejemplos de múltiplos basados en el tipo de empresa.

Tipo de empresa	Múltiplo de las utilidades
Una pequeña empresa bien establecida, vulnerable a la recesión	7
Una pequeña empresa que requiere una capacidad ejecutiva promedio, pero que opera en un entorno altamente competitivo	4
Una empresa que depende de la capacidad especial, a menudo fuera de lo común, de un individuo o de un pequeño grupo de gerentes	2

Los múltiplos de las utilidades también varían según la industria, como se muestra en los siguientes múltiplos promedio en diferentes industrias:[3]

Industria	Múltiplo de las utilidades
Manufactura	5.5 o 8.5
Alta tecnología	6.0 o 12.0
Servicios de cuidado de la salud	5.0 o 9.0
Minorista	4.5 o 7.5
Relaciones públicas, publicidad, medios	3.0 o 6.5
Restaurantes	4.0 o 8.0

Considere un ejemplo de la vida real. Cuando Robert Hall, ex propietario de Visador Corporation estaba considerando la idea de vender su empresa, recibió una oferta basada en un múltiplo de cinco veces la utilidad de operación de la empresa, más la depreciación.[4] Le presentaron la oferta a Hall en el siguiente formato:

Utilidad de operación de la empresa, más depreciación	$ 3,300,000
Múltiplo de las utilidades	× 5
Valor de la empresa	$16,500,000

Para determinar lo que recibiría Hall por la propiedad de su empresa, restamos los $750,000 de deuda que tenía la empresa, para obtener $15,750,000.

Hall rechazó la oferta de $15.75 millones, pero hizo una contraoferta de $20 millones por la propiedad de su empresa. El comprador aceptó su contraoferta, lo que sugiere que deseaba adquirir la empresa más de lo que había dejado saber inicialmente.

Lo apropiado de las utilidades para valuar una empresa es tema de un continuo debate. Algunos argumentan que simplemente hay demasiadas formas (dentro de los principios de contabilidad generalmente aceptados) de influir en las utilidades reportadas de una empresa, lo que conduce a diferencias en los estimados de la valuación cuando no hay ninguna diferencia en el valor intrínseco de la empresa. Para esas personas, el valor de una empresa es el valor presente de los flujos de efectivo futuros proyectados de la empresa.

Valuación con base en el flujo de efectivo

Aun cuando no es común entre las empresas más pequeñas, la **valuación con base en el flujo de efectivo**, en la cual una empresa se valúa basándose en la cantidad y el momento de sus flujos de efectivo futuros, tiene mucho sentido. Las valuaciones con base en las utilidades, aun cuando se utilizan con más frecuencia, presentan un problema conceptual. Desde la perspectiva de un inversionista o de un propietario, el valor de una empresa se debe basar en los flujos de efectivo futuros, no en las utilidades reportadas, en especial no en aquellas reportadas para un solo año.

Valuación con base en el flujo de efectivo Valuación de una empresa estimando la cantidad y el momento de sus flujos de efectivo futuros.

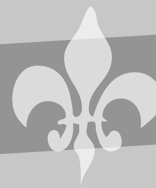
La medición del valor de los flujos de efectivo futuros de una empresa para una valuación basada en el flujo de efectivo es un proceso de tres pasos:

Paso 1. Proyectar los flujos de efectivo futuros esperados de una empresa.

Paso 2. Estimar la tasa de rendimiento requerida de los inversionistas y los propietarios sobre su inversión en la empresa.

Paso 3. Utilizar la tasa de rendimiento requerida como la tasa de descuento, calcular el valor presente de los flujos de efectivo futuros esperados de la empresa, lo que es igual al valor de la empresa.

El enfoque basado en el flujo de efectivo es el más complicado de los tres métodos de valuación que se estudiaron aquí; una explicación más a fondo está fuera del alcance de este libro. Pero tiene una desventaja característica: una valuación basada en el flujo de efectivo requiere que se hagan supuestos *explícitos* acerca de las tasas de crecimiento futuras de la empresa, de sus márgenes de utilidad (utilidades con ventas), de qué tan eficientemente está administrando sus activos (ventas con relación a la cantidad de otros activos) y de la tasa de descuento apropiada (tasa de rendimiento requerida). En contraste, una valuación basada en comparables sólo considera *implícitamente* la relación entre el múltiplo que se está utilizando y los factores que deben determinar el múltiplo. Por consiguiente, la utilización de la valuación basada en el flujo de efectivo requiere que quien hace el estimado examine con más cuidado el porqué la empresa tiene un valor.



Notas finales

CAPÍTULO 1

1. http://www.sba.gov/idc/groups/public/document/sba_homepage/tools_podcast_entrepreneurtran.doc, acceso el 1 de junio de 2007.
2. John J. Fernandes, “Management and Entrepreneurship Education: Looking Over the Horizon”, discurso pronunciado durante la conferencia de 2006 de la United States Association of Small Business and Entrepreneurship/Small Business Institute Conference, Tucson, Arizona, 15 de enero de 2006.
3. Patricia B. Gray, “Business Class”, *Fortune*, 17 de abril de 2006, http://money.cnn.com-magazines/fortune/fortune_archive/2006/04/17/8374351/index.htm, apareció el 6 de junio de 2006.
4. Entrevista personal con Shannon Guderian, diciembre de 2006.
5. Conversación con Maggie Adams, Coordinadora de Relaciones Públicas de SPANX, 1 de junio de 2007.
6. Adaptado de Courtney Pahmiyer, “A Labor of Love”, UMHB Life, Tomo 25, Número 3 (verano de 2006), páginas 14-15.
7. Arlene Weintraub, “Hot Growth Companies”, *Business Week*, 5 de junio de 2006, página 50.
8. Nancy M. Carter, William B. Gartner, Kelly G. Shaver y Elizabeth J. Gatewood, “The Career Reasons of Nascent Entrepreneurs”, *Journal of Business Venturing*, Tomo 18, 2003, páginas 13-39.
9. Para una discusión sobre “dar un significado”, vea Guy Kawasaki, *The Art of the Start* (The Woodlands, TX: Portfolio, 2004), páginas 4-6.
10. Thomas J. Stanley y William D. Danko, *The Millionaire Next Door,* NuevaYork, Simon & Schuster, 1996, página. 227.
11. “Poll: Most Like Being Own Boss”, *USAToday*, 6 de mayo de 1991. Para un estudio erudito que confirma la importancia de la búsqueda de la independencia como un factor motivacional, vea Marco Virarelli, “The Birth of New Enterprises”, *Small Business Economics*, Tomo 3, Número 3, (septiembre de 1991), páginas 215-223.
12. Bob Moss, “Boomers Become Self-Starters”, The Dallas Morning News, 20 de diciembre de 2006, página A1.
13. *Ibídem*.
14. Gangaram Singh y Alex DeNoble, “Early Retirees as the Next Generation of Entrepreneurs”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Tomo 27, Número 3, primavera de 2003, páginas 218-220.
15. Moos, en la obra citada.
16. Conversación personal con Rick Davis, 20 de diciembre de 2006.
17. Chris McCuan, “How I Did It: Bill Thomas, Founder and CEO, Bill’s Khakis”, *Inc.*, junio de 2006, páginas 104.106.
18. William J. Dennis, Jr., “Success, Satisfaction and Growth”, NFIB *National Small Business Poll (*Washington: National Federation of Independent Business, 2001), página. 1.
19. Amar V Bhide, *The Origin and Evolution of New Businesses* (Nueva York: Oxford University Press, 2000), Capítulo 1.
20. Norman R. Smith, *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between Type of Man and Type of Company* (East Lansing, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, 1967). Vea también Norman R. Smith y John B. Miner, “Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory”, *Strategic Management Journal*, Tomo 4, Número 4, (octubre-diciembre de 1983), páginas 325-340; Carolyn Y. Woo, Arnold C. Cooper y William C. Dunkelberg, “The Development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies”, *Journal of Business Venturing*, Tomo 6, Número 2, marzo de 1991, páginas 93-114.
21. Center for Women’s Business Research, http://www.cfwbr.org/national/index_php, acceso el 31 de enero de 2007.
22. U.S. Small Business Administration, “Idaho’s Small Business Person of the Year”, http://www.sba.gov/ id/success; acceso el 6 de agosto de 2003; Del E. Web School of Construction, “Elaine Martin”, http://construction.asu.edu/banquet/ wom_2002_bio, acceso el 6 de agosto de 2003; Aliza Pilar Sherman, “Wild, Wild West”, *Entrepreneur*, julio de 2002, página 30.
23. Aliza Pilar Sherman, “A Man’s World”, *Entrepreneur*, agosto de 2003, página 26.24. Conversación personal con Jim Ruschman, junio de 2001.
24. Conversión personal con Jim Ruschman, junio 2001
25. Jeffry A. Timmons y Stephen Spinelli, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century,* Nueva York (McGraw-Hill/Irwin, 2007), página. 326.
26. Thomas L. Friedman, The World Is Flat (Waterville, ME: Thorndike Press, 2005).

27. Chris Pentilla, "All Shook Up", *Entrepreneur*, diciembre de 2005, páginas 112-113.
28. Steve Ham y Ian Rowley "Speed Demons", *Business Week*, 27 de marzo de 2006, páginas 68-76.
29. Chris Penttila, "Keeping Fresh", *Entrepreneur*, Tomo 33, Número 4 (abril de 2005), página 86.
30. Pete Engardio, con Michael Arndt y Dean Foust, "The Future of Offshoring", *Business Week*, 30 de enero de 2006, página 46.
31. Correspondencia personal con la gerencia de Lowe's Supermarkets, 2003.
32. Sarah Wilson, "Learning from the Best", Entrepreneur, marzo de 2006, página 62.
33. Conversación personal con Tyler Self, noviembre de 2006.
34. Citado en Gary M. Stern, "Young Entrepreneurs MakeTheir Mark", *Nation's Business*, Tomo 84, Número 8, agosto de 1996, pp. 49-51.
35. Patricia B. Gray, "Beats Bussing Tables", Fortune Small Business, http://money.com.com/galleries/2007/fsb/00701/gallery.entrepreneur_profiles/4html, acceso el 16 de febrero de 2997.
36. http://www.wwomenhomebusiness.com/success/glenfidich.htm, 8 de febrero de 2006.
37. J. B. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs*, 1966. Una revisión más reciente es la que ofrecen Robert H. Brockhaus, Sr. y Pamela S. Horwitz, "The Psychology of the Entrepreneur", en Donald L. Sexton y Raymond W. Smilor (editores.), *The Art and Science of Entrepreneurship* (Cambridge, MA: Ballinger, 1986), páginas 25-48.
38. Timmons and Spinelli, *en la obra citada*, páginas 249-255.
39. Vea Walter Kuemmerle, "A Test for the Fainthearted", *Harvard Business Review*, mayo de 2002, páginas 4-8.
40. Roberta Maynard, "Sliding into Home", *Nation's Business*, Tomo 86, Número 1, enero de 1998, página 52.
41. Paul Rerucha, Letters, *Inc*., Tomo 22, número 16, noviembre de 2000, página 22.
42. Entrevista personal con Ed Bonneau, 2006. .
43. Ibídem.
44. Ilan Mochari, "What Would You Do Differently?" *Inc*., Tomo 3, Número 3, marzo de 2001, página. 65.
45. Conversación personal con Bernard Rapaport, 2006.
46. Stephen R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People,* (Nueva York: Simon and Schuster, 1989), páginas 106-142.

CAPÍTULO 2

1. Max DePree, *Leadership Is an Art,* NuevaYork, Bantam Dell, 1989, páginas xvii-xviii.
2. Leslie E. Palich, Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore y J. William Petty, "Integrity and Small Business: A Framework and Empirical Analysis", Proceedings of the 49th World Conference of the International Council for Small Business, Johannesburg, Sudáfrica, junio de 2004.
3. Laura L. Nash, *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems* (Boston, Harvard Business School Press, 1993), página. 61.
4. Milton Friedman, *Capitalism and Freedom,* Chicago, University of Chicago Press, 1963, página. 133.
5. Jana Matthews y Jeff Dennis, *Lessons from the Edge: Survival Skills for Starting and Growing a Company,* Oxford, Oxford University Press, 2003, páginas 119-123.
6. Hattie Bryant, Productora de Small Business School, la serie en las estaciones PBS, Worldnet, y la Web, http://smallbusinessschool.org
7. Jodie Carter, "Rolling in Dough", *Entrepreneur*, Tomo 31, Número 6 (junio de 2006), página 106; y conversación personal con Mike Jacobs, 6 de octubre de 2006.
8. David Dorsey, "Happiness Pays", *Inc.,* Tomo 26, Número 2 (febrero de 2004), páginas 88-94.
9. Palich y otros, *en la obra citada.*
10. Geoff Williams, "Call for Help", *Entrepreneur*, Tomo 30, Número 7, julio de 2002, p. 32.
11. ttp://www.salesforce.com/company/management.jsp, acceso el 29 de septiembre de 2006; y "Two-Faced Capitalism", *The Economist*, 22 de enero de 2004.
12 Michael Kinsman, "Corporate Caring", *San Diego Union-Tribune*, 15 de diciembre de 1997, página. C-l.
13. Kenneth E. Aupperle, E Bruce Simmons, III y William Acar, "An Empirical Investigation into How Entrepreneurs View Their Social Responsibilities", ensayo presentado en las sesiones de la Academy of Management, San Francisco, California, agosto de 1990.
14. Priscilla Elsass, "The Cost of Illegal Business Practices", *Academy of Management Executive*, Tomo 12, Número 1, febrero de 1998, páginas 87-88.
15. "Cone Corporate Citizenship Study", http://www.salesforce.com/company/management.jsp. Com/Pages/pr_30html, acceso el 29 de septiembre de 2006.
16. William J. Dennis, Jr., "Contributions to Community", National Federation of Independent Business, reporte de investigación trimestral, Tomo 4, Número 6 (2004)
17. Janet Novack, "You Know Who You Are, and So Do We", *Forbes*, Tomo 153, Número 8, 11 de abril de 1994, páginas 88-92.
18. Eric Knopf, "One Step at aTime", en Michael McMyne y Nicole Amare (editores), *Beyond the Lemonade Stand: 14 Undergraduate Entrepreneurs Tell Their Stories of Ethics in Business*, (St. Louis, MO: St. Louis University, 2004), páginas 47-48.
19. Paulette Thomas, "Virtual Business Plans Require Human Touch", *The Wall Street Journal*, 2 de agosto de 2005, página B2.
20. Nadine Heintz, "For Rolling Up Her Sleeves", Inc.
21 Justin G. Longenecker, Joseph A. McKinney y Carlos W. Moore, "Egoism and Independence: Entrepreneurial Ethics", *Organizational Dynamics*, Tomo 16, Número 3, invierno de 1988, páginas 64-72.
22. Estas diferencias eran significativas al nivel de .05.
23. Justin Longenecker, Carlos W. Moore, J. William Petty, Leslie E. Palich y Joseph A. Mc Kinner, "Ethical Attitudes in Small Business ad Largo Corporations: Theory and

Empirial Findings from a Tracking Study Spanning Three Decades", *Journal of Small Business Management*, Tomo 44, Número 2 (2006), páginas 167-183.

24. Estas diferencias eran significativas al nivel de .05.
25. John C. Maxwell y Jim Dornan, *Becoming a Person of lnfluence,* Nashville, TN, Thomas Nelson Publisher, 1997, página 20.
26. Como se cita en Jeffrey L. Siglin, "Do It Right", *MBA Jungle*, noviembre de 2001, página. 69.
27. Del Jones, "Poll: More Workers Value E-Mail, Voice-Mail Privacy", *USAToday*, 27 de marzo de 2000, página. IB.
28. David H. Freedman, "Worried That Employees Are Wasting Time on the Web? Here´s Why You Should´t Crack Down, *Inc.*, Tomo 28, Número 8 (agosto de 2006), páginas 77-78.
29. "2005 Electronic Monitoring & Surveillance Survey: Many Companies Monitoring, Recording, Videotaping – and Firing – Employees", American Management Association y The ePolicy Institute, 18 de mayo de 2005, http://amanet.org/press/amanews/ems05.htm, acceso el 2 de octubre de 2006.
30. Pamela Mendels, "The Rise of the Chief Privacy Officer". *BusinessWeek*, http://www.businessweek.com, acceso el 14 de diciembre de 2000.
31 Carl M. Cannon, "Ambushed", *Forbes ASAP*, 19 de febrero de 2001, página. 50.
32. "Fake Gucci, Vuitton Bags Seized in Italy", CNNMoney.com, 25 de septiembre de 2006, http://money.cnn.com/2006/09/25.Counterfeit_bags.reut/idex.htm?postversion=2006092518, acceso el 2 de octubre de 2006.
33 Gail Edmondson, Kate Carlisle, Inka Resch, Karen Nickel Anhalt y Heidi Dawley, "Workers in Bondage", *BusinessWeek*, Número 3709, 27 de noviembre de 2000, páginas 146-162.
34. Nicholas G. Moore, "Ethics: The Way to Do Business", discurso pronunciado en Sears Lectureship in Business Ethics, Bentley College, Waltham, MA, 9 de febrero de 1998.
35. Un estudio de Justin Longenecker, Joseph A. McKinney y Carlos W. Moore ["Religious Intensity, Evangelical Christianity, and Business Ethics: An Empirical Study", *Journal of Business Ethics*, Tomo 55, Número 2 (2004), páginas 373-386] proporciona una evidencia que respalda esta posición. Los autores examinaron datos de 1,234 líderes de negocios que respondieron a una encuesta nacional. Les pidieron a los participantes en el estudio que evaluaran la calidad ética de las respuestas descritas en una serie de viñetas (desde nunca es aceptable" hasta "siempre es aceptable") y también que identificaran cuál de las cinco categorías amplias siguientes describía mejor su fe religiosa. Católico, protestante, judío, otras religiones, ninguna religión. Los resultados del estudio no encontraron ninguna diferencia entre estos grupos generales. Sin embargo, los participantes que indicaron que los intereses religiosos eran de una importancia alta o moderada para ellos, demostraron un nivel más alto de criterio ético que los demás que participaron en el estudio, lo mismo que aquellos que consideraban que sus creencias eran compatibles con los dogmas básicos del cristianismo evangélico. Estos hallazgos sugieren que los valores religiosos desempeñan un papel en la toma de decisiones ética, aun cuando la categorización religiosa *general* no parece tener este mismo impacto.
36. Moore, *en la obra citada*.
37 Jan Cienski, "Faith Jostles with Profits for Some Christian Businesses", *Waco Tribune-Herald*, 24 de mayo de 1997.
38. Ibídem; y "The Best 100 Companies to Work For", *Fortune*, Tomo 143, Número 1, 8 de enero de 2001, páginas 148-168.
39. Extracto de una entrevista con J. C. Huizenga in "Virtuous Business and Educational Practice", *Religion & Liberty,* (una publicación del Acton Institute for the Study of Religion and Liberty), Tomo 12, Número 2, septiembre-octubre de 2002, página 1.
40. Kenneth H. Blanchard y Norman Vincent Peale, *The Power of Ethical Management* (Nueva York: HarperCollins, 1989).
41. J. Michael Alford, "Finding Competitive Advantage in Managing Workplace Ethics", artículo presentado durante la junta de 2005 de la United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Indian Wells, California, 14 de enero de 2005.
42 Se pueden obtener muestras de códigos de ética en el Ethics Resource Center, Inc., 1025 Connecticut Avenue, N. W., Washington, DC 22036.
43. "Resource Toolkit: The PLUS Decision Making Model", Ethics Resource Center, http://www.ethics.org/resources/plus_decisionmaking.html, acceso el 3 de octubre de 2006.
44. http://www.rotary.org/aboutrotary/4way.html, 24 de octubre de 2003.
45. Brian K. Burton y Michael Goldsby ["The Golden Rule and Business Ethics: An Examination", *Journal of Business Ethics*, Tomo 56, Número 3 (2005), páginas 371-383 ofrecen una discusión más amplia de la historia, el significado y los problemas de la Regla de Oro. Documentan la aparición de este principio general en los escritos de varias religiones y filósofos importantes y proporcionan ejemplos de compañías que han utilizado la Regla de Oro explícitamente como una guía para la toma de decisiones (por ejemplo, JCPenney y Lincoln Electric Co.). La influencia de la Regla de Oro es tan penetrante que Burton y Goldsby concluyen que "parece ser uno de los pocos candidatos para un principio moral universalmente aceptable.
46. Kant ofreció realmente una crítica de la Regla de Oro, pero sólo como una nota de pie de página para su discusión del imperativo categórico. En su opinión, el imperativo categórico es un concepto superior por varias razones, todas ellas relacionadas con su punto de vista más amplio del imperativo [vea Immanuel Kant, *Grounding for the Metaphisics of Morals, with a Supposed Right to Lie Because of Philantropic Concerns*, tercera edición, traducida por J. W. Ellington (Indianápolis: Hackett Publishing, 1993)].
47. Esta definición se ofrece en James Austin, Howard Stevenson y Jane

Wei-Skiller, "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, of Both?" *Entrepreneurship Theory & Practice*, Tomo 30, Número 1 (2006), páginas 1-22. Sin embargo, los autores reconocen que las definiciones del término varían desde un énfasis en las empresas sin fines de lucro hasta la filantropía corporativa y muchas otras actividades. De hecho, en su artículo, Austin, Stevenson y Wei-Skiller identifican las diferencias clave entre el emprendimiento social y el comercial. Utilizando el marco de referencia analítico de Sahlman [W. A. Sahlman, "Some Thoughts on Business Plans", en W. A. Sahlman, H. Stevenson, M. J. Roberts y A. V. Bhide (editores), *The Entrepreneurial Venture* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), páginas 138-|76] los autores comparan las dos formas de desarrollo emprendedor a lo largo de cuatro factores; las *personas*, el *contexto*, el *trato* y la *oportunidad*. Ponen de relieve las considerables diferencias entre los cuatro factores. Por ejemplo, los emprendedores comerciales tienden a enfocarse en oportunidades de penetración en donde están surgiendo nuevas necesidades, mientras que los emprendedores sociales se interesan en las oportunidades basadas en necesidades básicas de largos años a las que se puede servir en una forma más efectiva con enfoques innovadores. Sin embargo, también concluyen que hay similitudes notables. En conjunto, las observaciones de los autores sugieren que el concepto de emprendimiento social, aun cuando se está volviendo menos ambiguo, todavía no se ha definido a satisfacción de muchos investigadores del desarrollo emprendedor.

48. Paul Sloan, "Doughing the Right Thing", *Business 2.0*, Tomo 7, Número 7 (agosto de 2006), página 82.
49. Elaine Pofeldt, "Beyond the Bottom Line", *Fortune*, Tomo 150, Número 13 (27 de diciembre de 2004), página 170[H].
50. Esther Nguonly, "Wheels of Fortune" *Entrepreneur*, Tomo 33, Número 3 (marzo de 2005), página 128.
51. "Greening Your Business: A Primer for Smaller Companies", http://www.greenbiz.com/toolbox/essentials_third.cfm?LinkAdvID=15205, acceso el 24 de octubre de 2006.
52. http://epa.gov/epaoswer/hazwaste/sqg/sqghand.htm, acceso el 20 de octubre de 2006.
53. Sara Wilson, "Clean and Green", *Entrepreneur*, Tomo 33, Número 10 (octubre de 2005, página 20.
54. April Y. Pennington, "Making a Move", *Entrepreneur*, Tomo 33, Número 4 (abril de 2005), página 127.
55. Esther Nguonly, "Garden State", Entrepreneur, Tomo 33, Número 4 (abril de 2005), página 127.
56. Lora Kolodny, "A New Industry Dials Up Growth", *Inc.*, Tomo 27, Número 2 (febrero de 2005), página 22.
57. Vea David Worrell, "Keen on Green", *Entrepreneur*, Tomo 34, Número 9 (septiembre de 2006), páginas 67-71, para un resumen útil de las tendencias relacionadas con las tecnologías "verdes" y las inversiones que han atraído.
58. Karen E. Spaeder, "Think Green", *Entrepreneur*, Tomo 34, Número 3 (marzo de 2006), páginas 52-53; Roger Sideman, "New Solar-Powered Trash Cans Put the Squeeze o Donwntown Mess", 3 de octubre de 2003, http://www.santacruzsentinel.com/archive/2006/October o3/local/stories/02local.htm, acceso el 23 de octubre de 2006; Donald Bertrand, "BigBelly Puts the Squeeze on Garbage", *Daily News* (Nueva York), 14 de agosto de 2006, página 1; Matt Viser, "Solar-Power Cosmpactors Press the Mess in Boston", *The Boston Globe*, 26 de julio de 2006, página A1; y "About Seahorse Power Company", htpp://www.seahorsepower.com/about.php, acceso el 23 de octubre de 2003.
59. Bo Burlingham, "The Coolest Little Start-Up in America, *Inc.*, julio de 2006, páginas 78-85; Gary Wisby, "Kids Help Turn Worm Poop into a Growth Industry", *Chicago Sun-Times*, 2 de mayo de 2006, página 20; "Early Years", http://www.terracycle.net/history.htm, acceso el 20 de octubre de 2006; y "The TerraCycle Story", http://www.terracycle.net/story.htm, acceso el 20 de octubre de 2006.
60. Marc Gunter, "Tree Huggers, Soy Lovers, and Profits", *Fortune*, Tomo 147, Número 12, 23 de junio de 2003, páginas 99-104.

CAPÍTULO 3

1. Para leer más acerca de un marco de refencia interesante que integra tres formas del proceso de investigación (investigación deliberada, investigación guiada por el punto de vista de la industria y actitud alerta a las oportunidades), vea Robert A. Baron, "Opportunity Recognition: How Entrepreneurs 'Connect the Dots' to Identify New Business Opportunities", Academy of Management Perspectives, Tomo 20, Número 1 (febrero de 2006), páginas 104-119.
2. Israel M. Kirzner, *Competition and Entrepreneurship* (Chicago: University of Chicago Press, 1973), página 74.
3. Para una discusión a fondo del concepto y la esencia de la mentalidad del emprendedor, vea Jeffery S. McMullen y Dean A. Sheperd, "Entrepreneurial Action and the Role of the Entrepreneur", Academy of Management Review, Tomo 31, Número 1 (2006), páginas 132-152.
4. Amar Bhide, "Bootstrap Finance: The Art of Start-Ups", *Harvard Business Review*, Tomo 70, Número 6, noviembre-diciembre de 1992, páginas 109-117.
5. Para la última información sobre Branson's Enterprises, visite htpp://www.virgingalantic.com.
6. Citado en Mark Henricks, "What Not to Do", *Entreprenueur*, Tomo 32, Número 2 (febrero de 2004), páginas 84.90.
7. Citado en April Y. Pennington, "Copy That: In Business, Imitation is More Than a Form of Flattery", *Entrepreneur*, Tomo 34, Número 3 (marzo de 2006), página 22.
8. Lee Gimpel, "Idea Mining", Entrepreneur, Tomo 34, Número 12 (diciembre de 2006), página 70.
9. Jim Hopkins, "Ex-GM, Pentagon Official Scoots into Own Startup", *USAToday*, 21 de mayo de 2003, página 7B.
10. "Electric Bicycles to Be Introduced at Bycicle Industry Trade Show –

Clean, Green, No Gasoline – Real Electric Transportation –Just Pennies per Charge to Operate" Comunicado de prensa, 26 de septiembre de 2005, http://www.prweb.com/releases/2005/9/prweb.com/releases/2005/9/prweb289689.php, acceso el 16 de noviembre de 2006.

11. Jada Cash, "Cure Couture", *Entrepreneur*, Tomo 34, Número 12, diciembre de 2006, página 128.
12. Gerry E. Hills y R. P. Song. "Opportunity Recognition", en W. B. Gartner, K. G. Shaver y P. D. Reynolds (editores), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004), Tabla 24.4, página 268.
13. April Y. Pennington, "Snapshot", *Entrepreneur*, Tomo 31, Número 9, septiembre de 2003, página 23.
14. John Heilemann, "Digging Up the News" *Business 2.0*, Tomo 7, Número 7 (abril de 2006), páginas 42-44.
15. Nicole L. Torres, "Roamin' Holiday", *Entrepreneur*, Tomo 31, Número 9 (septiembre de 2003), página 102.
16. http://totelemonde.com/abouts.html, acceso el 16 de noviembre de 2002.
17. Edward Clendaniel, "Greek Hero", *Forbes ASAP*, 2 de abril de 2001, página 24.
18. Caryn Eve Murray, "The World in His Pocket", *Newsday*, 2 de marzo de 2003, http://2003, http://www.newsday.com/news/local/longisland/ny-lfcov0302, 0, 1730732,print.story?coll=ny-homepage-longisland-utility, acceso en 16 de noviembre de 2006.
19. Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship,* Nueva York (HarperBusiness, 1993), página. 35.
20. Peter F. Drucker, "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, Tomo 76, Número 6 (noviembre-diciembre de 1998), página 149.
21. Http://www.aimiesdinnerand movie.com, acceso el 17 de noviembre de 2006.
22. Lauren Etter, "The Joys of Juggling", *Wall Street Journal*, 30 de enero de 2006, página R9.
23. Susan Warren, "To Scare Off Crackles, Texans Pull Out Guns and Strobe Lights", *Wall Street Journal*, 19 de enero de 2005, página A1.
24. Chris Pentila, "Hit or Miss", *Entrepreneur*, Tomo 32, Número 6 (junio de 2004), páginas 108-113.
25. Ibídem.
26. Nichole L. Torres, "New and Improved", *Entrepreneur*, Tomo 32, Número 6 (junio de 2004), páginas 108.113.
27. Amanda Pennington, "Creature Comforts", *Entrepreneur*, Tomo 34, Número 7 (julio de 2006), páginas 120-122.
28. Kristin Ohlson, "Niche Gyms", *Entrepreneur*, Tomo 34, Número 12 (diciembre de 2006), página 90.
29. Siri Schubert, "A Duffer's Dream", *Business 2.0*, Tomo 7, Número 10 (noviembre de 2006), página 56.
30. Tony Manning, *Making Sense of Strategy,* Nueva York, American Management Association, 2002), página 17.
31. Gran parte de la investigación sobre este tema se basa en empresas de todos tamaños, no sólo en las pequeñas; sin embargo, no hay ninguna razón para descartar totalmente la aplicabilidad de esta investigación a las empresas con espíritu emprendedor. Algunos estudios presentan una poderosa evidencia de que el contexto es importante [Suresh Kota y Anil Fair, "Strategy and Environment as Determinants of Performance: Evidence from the Japanese Machine Tool Industry", *Strategic Management Journal*, Tomo 16, Número 17 (1995), páginas 497-518; A. M. McGahan y Michael E. Porter, "How Much Does Industry Matter, Really?" *Strategic Management Journal*, Tomo 18, Número especial del verano (1997), páginas 15-30; R. Schmalensee, "Do Markets Differ Much?" *American Economic Review*, Tomo 75, Número 3 (1985), páginas 341-351], mientras que otros muestran que el contexto es importante, pero no un impulsor del desempeño de la empresa tan grande como los factores internos tales como los recursos de una empresa [Gabriel Hawawini, Venkat Subramanian y Paul Verdin, "Is Performance Driven by Industry- or Firm– Specific Factors? A New Look at the Evidence", *Strategic Management Journal*, Tomo 24, Número 1 (2003), páginas 1-16; Mona Makhuja, "Comparing the Resource-Based and Market-Based Views on the Firm: Empirical Evidence from Czech Privatization", *Strategic Management Journal*, Tomo 24, Número 3 (2003), páginas 433-451]. Thomas J. Douglas y Joel A. Ryman ["Understanding Competitive Advantage in the General Hospital Industry: Evaluating Strategic Competencies", *Strategic Management Journal*, Tomo 24, Número 2 (2003), páginas 333.347] interpretan los resultados de su estudio para sugerir que tanto el entorno externo como los factores internos son importantes para la construcción de la ventaja competitiva, una conclusión que es consistente con la evidencia de los estudios de las empresas de pequeño y mediano tamaño, como los realizados por Bo Eriksen y Thorbjorn Knudsen ["Industry and Firm Level Interaction: Implications for Profitability", *Journal of Business Research*, Tomo 56, Número 3 (2003), páginas 191-199), Stewart Thornhill ["Knowledge, Innovation and Firm Performance in High- and Low-Technology Regimes", Tomo 21, Número 5 (2006), páginas 687-703] y Clement K. Wang y Bee Lian Ang ["Determinants of Venture Performance in Singapore", *Journal of Small Business Management*, Tomo 42, Número 4 (2004), páginas 347-363].
32. Logan Kugler, "Targeting the Eye in the Sky", *Business 2.0*, Tomo 7, Número 3 (abril de 2006), página 26.
33. Rich Karlgard, "Schumpeter on Speed", *Forbes*, Tomo 178, Número 3 (14 de agosto de 2006), página 35.
34. Kelly Greene, "Still Sexy at 60?" *Wall Street Journal*, 25 de julio de 2006, página B1.
35. Krysten Crawford, "The Big Opportunity", Business 2.0, Tomo 7, Número 5 (junio de 2006), páginas 95-99.
36. *Ibídem*.
37. Michael Porter, *Competitive Advantage,* Nueva York, Free Press, 1985, . páginas 7-29.
38. Comunicación personal con Bill Waugh y la administración de Burger Street; http://www.burgerstreet.com, acceso el 1 de diciembre de 2006.

39. William A. Sahlman, “How to Write a Great Business Plan”, *Harvard Business Review*, Tomo 75, Número 4 (julio-agosto de 1997), páginas 103-104.
40. Paul Hansen, “Big Dog Motorcycles Encourages Riders to ‘Break the Leash’ in New Advertising”, comunicado de prensa, 4 de febrero de 2004; Karen Stevens y Dale Kurschner, “That Vroom! You Hear May Not Be a Harley”, *BusinessWeek*, Número 3549 (20 de octubre de 1997), página. 159.
41 Gary Hamel, “Strategy as Revolution,” *Harvard Business Review*, Tomo 74, Número 4 (julio-agosto de 1996), página 80.
42. Para una discusión interesante de este caso y otros en donde los supuestos relajantes que guían al comportamiento de negocios han hecho una diferencia significativa en los esfuerzos emprendedores en todo el mundo, vea C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005).
43. Hamel, *en la obra citada*.
44. http://www.starbucks.com, acceso el 1 de diciembre de 2006.
45. http://www.kens-fishfarm.co,, acceso el 1 de diciembre de 2006; y James P. Serba, “Here’s Why Asians Are All Hopped Up About Frog Farming”, *Wall Street Journal*, 17 de marzo de 2001, páginas Al, A8.
46. William M. Bulkeley, “The Competitor”, *Wall Street Journal*, 28 de octubre de 2002, página. R8.
47. Debemos señalar que un estudio reciente de las pequeñas empresas, realizado por la National Federation of Independent Business, encontró que 34.4 por ciento de todas las pequeñas empresas que participó en la encuesta dijo que la competencia de precios es una característica muy significativa de su estrategia, lo que es consistente con un énfasis en el control de los costos (específicamente, 51 por ciento declaró que el mantenimiento de los gastos generales a un mínimo es una característica muy significativa de su estrategia). Sin embargo, también es importante observar que proporcionar un servicio mejor y ofrecer la más alta calidad posible eran aspectos significativamente importantes para un número de empresas todavía mayor (83.4 y 86.3 por ciento, respectivamente), lo que indica que las estrategias de diferenciación son todavía más importantes para la pequeña empresa. Vea William J. Dennis, Jr. (editor), “Competition”, *National Small Business Poll*, Tomo 3, Número 8 (2003).
48. April Pennington, “Worn Well”, Entrepreneur, Tomo 34, Número 4 (abril de 2006), página 32.
49. Ibídem.
50. http://www.ufit.com, acceso el 5 de diciembre de 2006.
51. Philip Kotler, Marketing Insights from A to Z (Nueva York: John Wiley & Sons, 2003), página 65.
52. Mark Halper, “Revving up the PC”, *Business 2.0*, Tomo 6, Número 10 (noviembre de 2005), páginas 70-72.
53. John Naisbitt, *Global Paradox* (Nueva York: Morrow, 1994).
54. Daniel Nasaw, “Shrinking Supply Crimps Bright Hopes for Growth”, http://www.startupjournal.com/columnists/enterprise/20030828-nasaw.html, acceso el 6 de diciembre de 2006; y “Historic Newspapers Ltd”, http://www.rsascotland.gov.uk/rsa/355.html, acceso el 29 de agosto de 2007.
55. Nasaw, *en la obra citada*.
56. Nasaw, *en la obra citada*.
57. Amar Bhide, “How Entrepreneurs Craft Strategies That Work”, *Harvard Business Review*, Tomo 72, Número 2 (marzo-abril de 1992), página 154.
58. William A. Cohen, *The Art of the Strategist: 10 Essential Principles for Leading Your Company to Victory* (Nueva York: AMACOM Books, 2004), página 127.
59. http://www.zanescycles.com, acceso el 6 de diciembre de 2006; y Donna Fenn, “A Bigger Wheel”, *Inc.*, Tomo 22, Número 16 (noviembre de 2000, páginas 78-88.
60. Porter, *en la obra citada, página 5*.

CAPÍTULO 4

1. http://www.expressfranchising.com, 12 de enero de 2007.
2. http://www.franchiseregistry.com/partnership.asp, 7 de abril de 2004.
3. Dianne, H. B., Welsh, Illan Alon y Cecilia M. Falbe, “An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets”, *Journal of Small Business Management*, Tomo 44, Número 1 (2006), páginas 130-149.
4. http://www.gaebler.com, 12 de enero de 2007.
5. Dennis Rodkin, “Leap of Faith”, *Entrepreneur*, Tomo 26, Número 2, febrero de 1998, páginas 150-155.
6. Peter Weaver, “New Owners Take Stock”, *Business Advisor*, enero-febrero de 2001, páginas 12-15.
7. http://www.astutediligence.com, 12 de enero de 2007.
8. *Ibídem*.

CAPÍTULO 5

1. James Hayton, “Explaining Competitive Advantage in Family Firms: The Effectuation Paradox”, ensayo presentado en la junta de 2006 de la United States Association of Small Business and Entrepreneurship, Tucson, Arizona, enero de 2006.
2. Estos descubrimientos parecen ser consistentes entre los estudios. Por ejemplo, esto se reporta en Isabelle Le Breton-Miller y Danny Miller, “Why Do Some Family Businesess Out-Compete? Governance, Long-Term Liabilities, and Sustainable Capabilities”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Tomo 30, Número 6 (noviembre de 2006), página 731. El artículo reporta las medidas específicas sometidas a prueba en varios estudios y ofrece un modelo teórico para explicar el desempeño superior de las empresas controladas por familias. Otro estudio que confirma estos hallazgos y ofrece su propia teoría sobre el tema es Jim Lee, “Family Firm Performance: Further Evidence”, *Family Busines Review*, Tomo 19, Número 2 (junio de 2006).
3. Las empresas de propiedad familiar se han estudiado sorprendentemente bien. De hecho, *Entrepreneurship Theory and Practices*, un periódico altamente considerado, ha publicado en fecha reciente una serie continua de temas especiales que exploran varias teorías y fa-

cetas de la empresa familiar. Se ha publicado un total de 38 artículos como parte de esta serie, que data desde el verano de 2003 (vea el Tomo 24, Número 4; el Tomo 28, Número 4; el Tomo 29, Número 3; y el Tomo 30, Número 6). Estos artículos representan gran parte del trabajo de vanguardia realizado sobre el tema.

4. Ésta es sólo una definición entre las muchas ofrecidas en la literatura sobre las empresas de propiedad familiar, pero la mayoría de las definiciones aborda tres elementos fundamentales: propiedad y control de la familia, participación de la familia en la administración y la expectativa de una sucesión familiar [vea Michael Carney, "Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Tomo 29, Número 3 (mayo de 2005), páginas 249-266].
5. Para estos descubrimientos y otros, vea William J. Dennis, Jr. (editor.), "Families in Business", *NFIB National Small Business Poll*, Tomo 2, Número 6 (2002), página. 1.
6. Ibid., p.1
7. Ibídem, página 17. 7. Esto se reporta en Khai Sheang Lee, Guan Hua Lim y Wei Shi Lim, "Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor", *Academy of Management Review*, Tomo 28, Número 4 (octubre de 2003), página 658.
8. Jerry Haar, "Miami Business: All in the Family", *Take Five* (enero-febrero de 2005), http://www.pinoentrepreneurshipcenter.com/view_article.asp?newsletter=39&id83, acceso el 15 de diciembre de 2006; y Mary Winter, Sharon M. Danes, Sun-Kang Koh, Kelly Fredericks y Jennifer J. Paul, "Tracking Family Businesses and Their Owners Over Time: Panel Attrition, Manager Departure and Business Demise", *Journal of Business Venturing*, Tomo 19, Número 4 (2004), página 537.
9. Lowell J. Spirer, *The Human Factor in Starting Your Own Business* (Blue-Bell, PA, Lowell J. Spirer, n.d.) libro electrónico.
10. Meg Lundstrom, "Mommy, Do You Love Your Company More Than Me?" *BusinessWeek*, Número 3660 (20 de diciembre de 1999), página 175.
11. "Self-Awareness and Family Importance", http://bases.stanford.edu/forums(viewtopic.php?t=688&sid=a02336ac762514260cba6e73e009ba, acceso el 12 de diciembre de 2006; John Canter, "A New Retailer Learns to Curtail Long Hours", StartupJournal.com, http://www.entrepreneursdiary/20041110-canter.html, acceso el 13 de diciembre de 2006; Mark Henricks, "Parent Trap?" *Entrepreneur*, Tomo 33, Número 9 (septiembre de 2005), página 17; y Kevin Voigt, "Tales from the Trenches: Balancing Work and Family", CareerJournal.com/myc/workfamily/20041005-voigt.html, acceso el 13 de diciembre de 2006.
12. Kerry Capell, "Sweden's Answer to Sam Walton", *Business Week*, Número 3959 (14 de noviembre de 2005), páginas 96-106; "Ingvar Kamprad: Ikea Always Was a Disaster to Assemble", TimesOnline, 13 de febrero de 2005, http://www.timesonline.co.uk/article/0,,2088-1481652.00.html, acceso el 14 de diciembre de 2006; y http://www.ikea.com, acceso el 14 de diciembre de 2006.
13. Daniel L. McConaughy, "Family CEOs vs. Non-Family CEOs in the Family-Controlled Firm: An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance", *Family Business Review*, Tomo 13, Número 2 (junio de 2000), páginas 121-131; y Simon Bartholomeusz y George A. Tanewski, "The Relationship Between Family Firms and Corporate Governance", Journal of Small Business Management, Tomo 44, Número 2 (abril de 2006), páginas 245-267.
14. David G. Sirmon y Michael A. Hitt, "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Tomo 27, Número 4 (verano de 2003), páginas 341-344. Estos descubrimientos concuerdan con los resultados de otras investigaciones recientes vea, por ejemplo, Ronald C. Anderson y David M. Reeb, "Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500", *Journal of Finance*, Tomo 58, Número 3 (junio de 2003, páginas 1301-1328.
15. John L. Ward, "New Research on Family Business Culture", actas de la Fifth Annual Kellog Family Business Invitational Conference, Evanston, IL, 16-17 de mayo de 2006, páginas 51-65.
16. W. Gibb Dyer y David A. Whetten, "Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from de S&P 500", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Tomo 30, Número 6 (noviembre de 2006), páginas 785-802.
17. "Chick-fil-A Founder and Restaurant Industry Icon Truett Cathy Celebrates 60 Years in the Restaurant Business", comunicado de prensa, 17 de mayo de 2006, http://www.marketwire.com/mw/release_html_b1?release_ide=129730, acceso el 15 de diciembre de 2006.
18. http://media.marketwire.com/attachments/EZIR/1112/349199_7CowAppreciationDay Release.doc, acceso el 18 de julio de 2007.
19. Una descripción de estas bases del compromiso y una amplia discusión de la teoría y el análisis que respaldan a estas conclusiones se puede encontrar en Pramodita Sharma y P. Gregory Irving, "Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Tomo 29, Número 1 (enero de 2005), páginas 13-33. Este artículo es la fuente de nuestra discusión de esas bases del compromiso y de las citas que utilizamos.
20. Ibídem, páginas 25-26.
21. Citado en Jeff D. Opdyke, "Reader's Views on Family, Feuds and Quality of Life", CareerJournal.com, 26 de abril de 2005, http://www.careerjournal.com/myc/workfamily/20050426-opdyke,html, acceso el 13 de diciembre de 2006.
22. Loretta Chao, "When Your Spouse is Your Business Partner", Startup.Journal.com, 28 de septiembre de 2005, http://www.startupjournal.com/runbusiness/family/20050928-chao.html, acceso el 19 de diciembre de 2006.

23. Sue Birley, "Attitudes of Owner-Managers' Children Toward Family and Business Issues", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Tomo 26, Número 3 (verano de 2002), páginas 5-19.
24. Jonathan Black, "How to Raise an Entrepreneur", Inc. Tomo 27, Número 8 (agosto de 2005), páginas 81-85.
25. Teo Pau Lin, "Spilling the Beans", *The Straits Times*, 16 de julio de 2006, http://www.stomp.com.sg/stfoodiesclub/hawkerfare/28/index.html, acceso el 20 de diciembre de 2006.
26. John L. Ward, "Family Humor", actas de la Fifth Annual Kellog Family Business Invitational Conference, Evanston, IL, 16-17 de mayo de 2006, página 45.
27. Ibídem.
28. Darren Dahl, "Was Firing Him Too Drastic?", Inc. Tomo 28, Número 10 (octubre de 2006), páginas 51-54.29.
29. Jeff Dennis, "Your Not-So-Silent Partner", *Profit*, Tomo 24, Número 2 (mayo de 2005), páginas 21.22.
30. John L. Ward, citado en Margaret Steen, "The Decision Tree of Family Business", Stanford Business, agosto de 2006, http://www.gsb.stanfordedu/news/bmag/sbsm0608/feature_familybiz.html, acceso el 22 de diciembre de 2006.
31. Kenneth Meeks, "Family Business", *Black Enterprise*, Tomo 34, Número 1 (agosto de 2003), página 91.
32. Matthew Fogel, "A More Perfect Busines, *Inc*. Tomo 25, Número 8 (agosto de 2003), página 44.
33. Ibídem.
34. John L. Ward, "Family Humor", actas de la Fifth Annual Kellog Family Business Invitational Conference, Evanston, IL, 16-17 de mayo de 2006, página 46.
35. Ibídem, página 47.
36. Timothy Aeppel, "A Father and Son Meld New Economy and Old, and the Business Flows", *Wall Street Journal*, 24 de mayo de 2000, páginas. Al, Al6.
37. Para una discusión más amplia de los varios aspectos de la asesoría, vea Barbara Spector (editora), *The Family Business Mentoring Handbook* (Filadelfia: Family Business Publishing Co., 2004). Sólo uno de los muchos recursos sobre asesoría, este libro editado ofrece artículos que subrayan varias estrategias de asesoría comprobadas, así como ejemplos de casos de empresas familiares que han utilizado estos enfoques para lograr transiciones de sucesión eficaces. El libro aborda los procesos y estrategias según aplican específicamente a las empresas familiares.
38. Este tema se explora a fondo en Johan Lambrecht, "Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model", *Family Business Review*, Tomo 18, Número 4 (2005), páginas 267-282. Basamos nuestro modelo de sucesión en este capítulo primordialmente en la obra de Lambrecht.
39. Austin Ramirez, citado en Margaret Steen, "The Decision Tree of Family Business, *Stanford Business*, agosto de 2006, http://www.gsb.stanford.edu/news/bmag/sbsm0608/feature_familybiz.html, acceso el 22 de diciembre de 2006.

CAPÍTULO 6

1. Amar Bhide, *The Origin and Evolution of New Businesses,* Nueva York (Oxford University Press, 2000).
º2. The MIT Enterprise Forum (http://web.mit.edu.entforum) patrocina sesiones en todo Estados Unidos, en las cuales los aspirantes a empresarios les presentan planes de negocios a grupos de capitalistas de riesgo, banqueros, especialistas en marketing y otros expertos.
3. David E. Gumpert, *How To Really Create a Successful Business Plan*, cuarta edición (Needham, MA: Lauson Publishing Co., 2003), página 10.
4. Varios de estos estudios incluyen a Stephen C. Perry, "The Relationship Between Writen Business Plans and the Failure of Small Business in the U.S., *Journal of Small Business Management*, Tomo 39, Número 2 (2002), páginas 201-208; Frederic Delmar y Scott Shane, "Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?" *Strategic Management Journal*, diciembre de 2003, páginas 1165-1185; Scott Shane y Frederick Delmar, "Planning for the Market: Business Planning Before Marketing and the Continuation of Organizational Efforts", *Journal of Business Venturing*, Tomo 19 (2004), páginas 767-785; Tomas Karlsson, Benson Honig y Wilfrid Laurrier, "Business Planning Practices in New Ventures: An Institutional Perspective", presentado en la Babson Conference, abril de 2007; y Julian E. Lange y otros, "Pre-Startup Formal Business Plans and Post-Startup Performance: A Study of 116 New Ventures", por publicarse en *Venture Capital Journal*.
5. Thomas Stemberg, "What You Need to Succeed", *Inc.*, Tomo 29, Número 1 (enero de 2007), páginas 75-77.
6. Kelly Spors, "Do Start-Ups Really Need Formal Business Plans?" *Wall Street Journal*, 9 de enero de 2007, página B9.
7. Bhide, *en la obra citada*, página 53.
8. Stephen Lawrence y Frank Moyes, "Writing a Successful Business Plan", copyright por los Miembros del Directorio de la Universidad de Colorado en Boulder, 2005, http://leeds-faculty.colorado.edu/moyes/html/resources.htm.
9. Bhide, *en la obra citada*, página 70.
10. "Conversations with Ewing Marion Kauffman", Ewing Marion Kauffman Foundation, marzo de 2004.
11. Peter Drucker, citado en Brian Tracy, "7 Secrets to Success", *Entrepreneur*, Tomo 35, Número 2 (febrero de 2007), páginas 96-103.
12. Gumpert, *en la obra citada*, páginas 30-34.
13. Partes del contenido en esta sección se basan en Jeffry A.Timmons, Andrew Zacharis y Stephen Spinelli, *Business Plans That Work* (Nueva York: McGraw-Hill, 2004).
14. Rhonda M. Abrams, *The Successful Business Plan: Secrets and Strategies*, segunda edición (Grants Pass, OR: Oasis Press, 2003).
15. http://www.inc.com/articles/1999/10/14877.html, acceso el 17 de febrero de 2007.
16. http://www.powerhomebiz.com/vol3/badplan.htm, acceso el 9 de noviembre de 2006; http://www.biplans.com/Articles.htm, acceso el

9 de noviembre de 2006; y Robert A. Baron y Scott A. Shane, *Entrepreneurship: A Process Perspective*, segunda edición (Cincinnati: Thomson South-Western, 2008), página 220.

17. Mark Stevens, "Seven Steps to a Well-Prepared Business Plan", *Executive Female*, Tomo 18, Número 2 (marzo de 1995), página 30.
18. Ellyn E. Spragins, "How to Write a Business Plan That Will Get You in the Door", *Inc. Guide to Small Business Management*, páginas 6-8.19. Kenneth Blanchard and Spencer Johnson, *The One-Minute Manage,* (Nueva York, William Morrow, 1982).
20. Conversación personal con Tim Smith, marzo de 2005.
21. Para una información adicional sobre planes de negocios, visite http://www.thomsonedu.com/management/longenecker.
22. Jill Andresky Fraser, "Who Can Help Out With a Business Plan?", *Inc.*, Tomo 21, Número 8 (junio de 1999), páginas 115-117.

CAPÍTULO 7

1. Karen E. Spaeder, "Beyond Their Years", *Entrepreneur*, noviembre de 2003, página. 83.
2. Del plan de negocios de Adorable Pet Photography, http://www.bplans.com, con acceso el 20 de junio de 2007.
3. J. D. Ryan y Gail P. Hiduke, *Small Business: An Entrepreneur's Business Plan*, sexta edición, Cincinnati, South-Western, 2003, página 354.
4. Conversación personal con Todd Stoner de Disciplined Investors, diciembre de 2006.
5. Del plan de negocios de Fantastic Florals, Inc., http://www. bplan.com, acceso el 10 de septiembre de 2007.
6. Shannon Scully, "Protecting Your Good Name", *My Business*, febrero / marzo de 2002, página 14.
7. Carl McDaniel y Roger Gates, Marketing Research, séptima edición, Nueva York: John Wiley & Sons, 2007, página 210.
8. Jim Hopkins, "Entrepreneur 101: Competition", *USAToday*, 14 de febrero de 2001, página 6B.
9. McDaniel y Gates, *en la obra citada*, páginas 94-95.
10. Isabella Trebond, "On Target", *Entrepreneur*, agosto de 2004.
12. Joann S. Lublin "Fountain Pen Fashion: Try 5,072 Diamonds or Abe Lincoln's DNA", *Wall Street Journal*, 24 de agosto de 2001, página 81.

CAPÍTULO 8

1. Michael Fitzgerald, "Turning Ventures into Partners", *Inc*. Tomo 27, Número 8 (agosto de 2005), página 95.
2. Es difícil calcular el porcentaje exacto de empresas que inician solas. Los análisis recientes de estas empresas, basados en datos del Panel Study of Entrepreneurial Dynamics han determinado que casi la mitad de todas las nuevas empresas las inician individuos [vea "Teaming with Entrepreneurs: A Look at the Research of Howard Aldrich", en *Understanding Entrepreneurship: A Research Policy Report* (Kansas City, MO: Ewing Marion Kauffman Foundation, 2005), página 40; y Paul D. Reynolds, Nancy M. Carter, William B. Gartner, Patricia G. Greene y Larry W. Cox, *The Entrepreneur Next Door: Characteristics of Individuals Starting Companies in America* (Kansas City, MO: Ewing Marion Kauffman Foundation, 2002); página 5]. Un estudio de las pequeñas empresas, realizado por la National Federation of Independent Business, encontró que más de 50 por ciento de las empresas en la muestra del estudio era propiedad de un solo individuo [vea "Business Structure", en William J. Dennis (editor), *National Small Business Poll*, Tomo 4, Número 7 (Washington, DC: National Federation of Small Business, 2004), página 10]. Una reciente revisión de los estudios sobre el tema, asigna el número de empresas que inicia un solo individuo más cerca de una tercera parte de las nuevas empresas [vea Gaylen N. Chandler, "New Venture Teams", en Andrew Zacharakis y Stephen Spinelli (editores), *Entrepreneurship: The Engine of Growth* (Westport, CT: Praeger Perspectives, 2007, páginas 75-76]. No importa cuál sea el porcentaje aceptado, es obvio que los emprendedores individuales son los que inician muchas empresas.
3. Chandler, *en la obra citada*. También vale la pena observar que, en muchos casos, uno o más miembros de equipos emprendedores de alto desempeño han tenido una experiencia previa con empresas que inician. Este patrón está surgiendo en los estudios recientes, incluyendo los de Michael D. Einsley, Allison W. Pearson y Allen C. Amason, "Understanding the Dynamics of New Venture Top Management Teams: Cohesion, Conflict, and New Venture Performance", *Journal of Business Venturing*, Tomo 17, Número 4 (julio de 2002), páginas 365-366; y Elizabeth J. Teal y Charles W. Hofer, "Key Attributes of the Founding Entrepreneurial Team of Rapidly Growing New Ventures", *Journal of Private Equity*, Tomo 4, Número 2 (primavera de 2001), páginas 19-31.
4. Se hace hincapié en este punto en Daniel P. Forbes, Patricia S. Borchert, Mary E. Zelmer-Bruhn y Harry J. Sapienza, "Entrepreneurial Team Formation: An Exploration of New Member Addition", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Tomo 30, Número 2 (marzo de 2006), página 226.´
5. El terreno ha evolucionado hacia un punto de vista que considera a los miembros del equipo de administración como aquellos con una propiedad financiera y responsabilidades significativas en la toma de decisiones en la empresa (vea Chandler, *en la obra citada*). Otras definiciones son más restrictivas y hacen hincapié en factores tales como ser parte de los fundadores de la empresa [vea Iris Vanaelst, Bart Clarysse, Mike Wright, Andy Lockett, Nathalie Moray y Rosette S'Jegers, "Entrepreneurial Team Development in Academic Spinouts: An Examination of Team Heterogeneity", *Entrepreneurial Theory and Practice*, Tomo 30, Número 2 (marzo de 2006), página 251]. En el otro extremo del espectro, algunos emprendedores consideran que todos los empleados y asesores son parte del equipo. Debido a que nuestra discusión se enfoca en aquellos que ocupan posiciones de liderazgo importantes en las pequeñas empre-

sas, pero que tal vez no comparten la propiedad de la empresa, utilizamos el término más amplio de *equipo de administración*, en vez de *equipo emprendedor*, para reflejar este punto de vista más general.

6. Para un estudio interesante de la adición de miembros al equipo de administración, vea Daniel P. Forbes, Patricia S. Borchert, Mary E. Zellmer-Bruhn y Harry J. Sapienza, "Entrepreneurial Team Formation: An Exploration of New Member Addition", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Tomo 30, Número 2 (marzo de 2006), páginas 225-248.
7. Simon Stockley, "Building and Maintaining the Entrepreneurial Team – A Critical Competence for Venture Growth", en Sue Birley y Daniel F. Muzyka (editores), *Mastering Entrepreneurship: The Complete MBA Companion in Entrepreneurship* (Londres: Financial Times/Prentice-Hall, 2000), páginas 206-212.
8. Esto puede explicar por qué la investigación que utiliza los datos del Panel Study of Entrepreneurial Dynamics encontró que alrededor de tres cuartas partes de los emprendedores *solo* estaban iniciando empresas de servicios (49 por ciento) o empresas minoristas (26 por ciento). En otras palabras, estos tipos de empresas que inician tienden a ser menos complicadas que, por ejemplo, las empresas basadas en la tecnología o las empresas de fabricación, de manera que es más probable que un fundador individual posea los conocimientos y la experiencia necesarios para poner en marcha el negocio. Es probable que una empresa más compleja que inicia requiera los conocimientos, la experiencia y la perspectiva combinados de un equipo de emprendedores. Para un estudio más de cerca de los datos, vea *Expected Costs of Startup Ventures*, un reporte de consultoría preparado para la SBA's Office of Advocacy por Blade Consulting Corporation, Vienna, VA, noviembre de 2003.
9. Debemos observar que la investigación no siempre ha respaldado el punto de vista de que el equilibrio funcional conduce a un desempeño mejorado de la empresa. Algunos estudios han encontrado que la heterogeneidad funcional está correlacionada con el crecimiento de la pequeña empresa, mientras que otros no ofrecen ninguna evidencia que indique una relación con el desempeño del equipo (vea Chandler, en la obra citada).
10. Andy Lockett, Deniz Ucbasaran y John Butler, "Opening Up the Investor-Investee Dyad: Syndicates, Teams, and Networks", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Tomo 30, Número 2 (marzo de 2006, página 119.
11. Chandler, *en la obra citada*.
12. Howard E. Aldrich y Nancy M. Carter, "Social Networks", en William B. Garner, Kelly G. Shaver, Nancy M. Carter y Paul D. Reynolds (editores), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2004), página 331.
13. Robert B. Cialdini, *Influence: Science and Practice* (Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 2001), página 20.
14. Las cifras que se ofrecen aquí se basan en las proyecciones del Internal Revenue Service de los rendimientos para el ejercicio fiscal de 2007. Estas cifras difieren de las reportadas en otras partes y esto merece una explicación. Por ejemplo, algunos pueden decidir que utilizarán los datos de PSED, pero Paul D. Reynolds ["Nature of Business Start-ups", en William B. Gartner, Kelly G. Shaver, Nancy M. Carter y Paul D. Reynolds (editores), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2004), página 250], señala que 52.7 por ciento de los emprendedores incipientes pretenden operar como propietarios únicos, mientras que los archivos de impuestos reales colocan la cifra en 71.9 por ciento. Aun cuando no podemos descartar la posibilidad de que esto es el resultado del marco de la muestra PSED, sería razonable concluir que muchos emprendedores esperanzados anticipan plenamente la incorporación o la formación de una sociedad, pero acaban moviéndose hacia la forma menos complicada, la propiedad única, cuando los retos más desafiantes de iniciar y administrar una empresa tienen prioridad. Por otra parte, una reciente encuesta de pequeñas empresas de la NFIB revela que sólo 20.9 por ciento está organizado como propiedad única, lo que está todavía más en desacuerdo con los datos del IRS [vea "Business Structure", en Willian J. Dennis, Jr. (editor), NFIB National Small Business Poll, Tomo 4, Número 7 (Washington, DC: NFIB Research Foundation, 2004), página 8]. El marco de la muestra se obtuvo de los archivos de Dun and Bradstreet Corporation, que pueden representar a empresas más maduras, muchas de las cuales se iniciaron como propiedad única, pero cambiaron a formas organizacionales más complejas como una protección contra la responsabilidad, o por otras razones. En cualquier caso, aquí utilizamos las cifras del IRS debido a que se basan en la población de todas las empresas que presentan rendimientos y representan los datos disponibles más recientes.
15. Los seguros de responsabilidad y otras formas de protección se exponen de forma detallada en el capítulo 21. Sin embargo, hay muchas formas de protección de la responsabilidad, y una exposición completa de estas formas de protección de la responsabilidad rebasa el alcance de este libro. Se deben consultar expertos y fuentes de información específicas cuando se tomen estas decisiones.
16. Nancy Mann Jackson, "Dream Team or Nightmare Relationship", *MyBusiness*, abril-mayo de 2003, páginas 35-37.
17. Jana Matthews y Jeff Dennis, *Lessons from the Edge: Survival Skills for Starting and Growing a Company* (Oxford, Oxford University Press), 2003.
18. Fred S. Steingold, *Legal Guide to Starting and Running a Small Business* (Berkeley, CA, Nolo Press, 2006).
19. Marc Diener, "Friends Forever?" *Entrepreneur*, Tomo 31, Número 6 (junio de 2003), p. 77.
20. Karen Cheney, "Meet Your Match", http://www.quicken.com/cms/viewers/article/small_business/55340, acceso el 29 de enero de 2007.

21. Karen Cheney, “The Perfect Partnership Plan”, http://www.quicken.com/cms/viewers/article/small_business/55340, acceso el 29 de enero de 2007.
22. Steingold, *en la obra citada*.
23. David Gage, *The Partnership Character: Now to Start Out Right with Your New Business Partnership* (Nueva York: Basic Books, 2004).
24. Nicole L. Torres, “Left in the Lurch?” *Entrepreneur*, Tomo 34, Número 5 (mayo de 2006), página 108.
25. http://www.irs.gov/pub/irs-soi/histab22.xls, acceso el 5 de febrero de 2007.
26. Chris Harrison, “Form Is Everything”, http://www.welcomebiz.com/articlesDisplay.asp?articleID=48&deptID=4, acceso el 30 de enero de 2007.
27. Para los ejercicios fiscales que se inician después de 2004, la ley incrementó el número máximo de accionistas permitidos en una corporación S, de 75 a 100. (Observe que el esposo y la esposa cuentan como un accionista). Otros cambios a la ley pueden ofrecer ventajas fiscales a los accionistas, que se deben considerar cuando se elija una forma organizacional [vea Joan Szabo, “Grab Your Opportunity”, *Entrepreneur*, Tomo 33, Número 6 (junio de 2005), páginas 66-67.
28. Las reglas se han modificado durante los años recientes para permitir que más tipos de fideicomisos posean acciones del Subcapítulo S.
29. Como se expuso, las corporaciones S puede poseer otras entidades de negocios, pero no pueden ser propiedad de corporaciones C, distintas de las corporaciones S, muchos fideicomisos, empresas de responsabilidad limitada o sociedades. Para más información sobre el tema, vea “Small Business Answer Handbook”, *Entrepreneur*, Tomo 34, Número 10) octubre de 2006, páginas 41-46.
30. Kelly Spors, “Small Talk”, Wall Street Journal, 9 de septiembre de 2006, página B8.
31. Para una descripción de las ventajas fiscales de la empresa de responsabilidad limitada, vea Steingold, *en la obra citada*.
32. Nicole L. Torres, “Lofty Ideals”, *Entrepreneur*, Tomo 34, Número 6 (junio de 2006), páginas 150-151.
33. “Strategic Alliances”, *National Small Business Poll*, William J. Dennis, Jr. (editor), Tomo 4, Número 4 (Washington, DC: NFIB Research Foundation, 2004), páginas 1-8.
34. *Ibídem*, página 4.
35. Erik Sherman, “License to Thrive”, *Inc.*, Tomo 27, Número 8 (agosto de 2005), página 38.
36. Shirley Leung, “The Lure—and Danger—of Big Company Jobs”, *Wall Street Journal*, 2 de septiembre de 2003, página B9.
37. “Entrepreneur Being Honored by 10th Annual Eddy Awards”, comunicado de prensa, 29 de septiembre de 2005, http://www.act-1.com/media/eddyAwards10asp, acceso el 2 de febrero de 2007.
38. “Strategic Alliances”, *en la obra citada*, páginas 9-14.
39. Michael Fitzgerald, “Turning Vendors into Partners, *Inc.*, tomo 27, Número 8 (agosto de 2005), páginas 95.100.
40. Ilan Mochari, “Fishing for Big-Name Partners”, *Inc.*, Tomo 22, Número 6 (mayo de 2000), página 163.
41. Christopher Caggiano, “Hotlinks”, *Inc.*, Tomo 21, Número 14 (octubre de 1999), páginas 72-81.
42. Mark Hendricks, “License to Thrive: How You Can Profit from Big Companies’ Tech Ideas”, *Entrepreneur*, Tomo 33, Número 10 (octubre de 2005), página 22.
43. “Strategic Alliances”, *en la obra citada*, página 7.
44. Jeffrey Shuman, Janice Twombly y David Rottenberg, *Everyone Is a Customer: A Proven Method for Measuring the Value of Every Relationship in the Era of Collaborative Business* (Chicago, Dearborn Trade Publishing, 2002).
45. Carol Hymowitz, “How to Be a Good Director”, *Wall Street Journal*, 27 de octubre de 2003, página R1. 46. National Association of Corporate Directors, *Effective Entrepreneurial Boards: Findings from the 2001-2002 Entrepreneurial Boards Survey* (Washington, DC: National Association of Corporate Directors, 2002), página 3.
47. Lynn Cowan, “The Board of Directors”, *Wall Street Journal*, 28 de octubre de 2002, página R6.
48. National Association of Corporate Directors, en la obra citada, página 17.
49. “Boards for Beginners”, Inc., Tomo 27, Número 2 (febrero de 2005), página 44.
50. Ronald I. Zall, *A Guide for Directors of Privately Held Companies* (Washington, DC, National Association of Corporate Directors, 2003), página 43.

CAPÍTULO 9

1. Del Jones, “California Proves Too Costly for Departing Businesses”, *USAToday*, 2 de octubre de 2003, página IB.
2. Para un tratamiento más completo de los aspectos de la reubicación, visite http://www.entrepreneur.com y lea “Choosing a Location for Your Business”, 20 de abril de 2006.
3. J. D. Ryan y Gail Hiduke, *Small Business – An Entrepreneur’s Business Plan*, séptima edición (Cincinnati: Thomson-South Western, 2006).
4. http://www,hatworld.com, acceso el 30 de enero de 2007.
5. Ryan Chittum, “A New Mantra: Location, Location, Technology”, *Startup Journal*, WSJ.com, acceso el 21 de julio de 2005.
6. Binaj Gurubacharya, “Linking Up Everest”, *Waco Tribune-Herald*, 7 de marzo de 2003, página 14A.
7. Wyoming Department of Revenue, http://revenue.state.wy.us, acceso el 20 de diciembre de 2006.
8. http://www.econ.state.or.us/enterthezones/whatare.htm, acceso el 21 de diciembre de 2006.
9. “Zoning In”, Entrepreneur’s Start-Ups, junio de 2003.
10. http://www.treehouseworkshop.com, acceso el 20 de diciembre de 2006; y Debra Cash, “There’s No Office Like Home”, *Inc. Technology*, Tomo 20, Número 4 (1998), página 36.
11. Richard Breeden, “Small Businesses Favor Buying over Leasing”, *Wall Street Journal*, 24 de febrero de 2004, página B11.
12. Nichole L. Torres, “No Place Like Home”, *Entrepreneur’s Start-ups*,

Tomo 12, Número 9 (septiembre de 2000), página 40.

13. Nichole Torres y April Y. Pennington, “Home Court Advantage”, *Entrepreneur’s Start-Ups*, Mayo de 2005.
14. Broderick Perkins, “Realize the Dream of a Home-Based Business”, http://www.startupjournal.com, acceso el 9 de abril de 2004.
15. Susan Smith Hendrikson, “Balancing Work and Family”, http://www.allbusiness.com, acceso el 18 de diciembre de 2006.
16. Torres y Pennington, *en la obra citada*.
17. Paul y Sarah Edwards, “Handling Houseguests in Your Home Office”, *Entrepreneur*, 11 de agosto de 2003.
18. Michael J. McDermott, “Avoid Zoning Pitfalls When Working from Home”, http://www.busopl.com/pitfall.html, acceso el 20 de septiembre de 2003.
19. Leigh Buchanan, “Early to Web”, *Inc*., Tomo 24, Número 13 (diciembre de 2002), página 84.
20. http://www.witiger.com/ecommerce/benefits-limitations.htm, acceso el 20 de julio de 2007.
21. Perri Capell, “How to Make Money on eBay”, *Wall Street Journal*, 18 de diciembre de 2006, página R5.
22. http://www.premium.hoovers.com, acceso el 20 de diciembre de 2006.

CAPÍTULO 10

1. Reva Berman Brown, Mark N. K. Sanders y Richard Beresford, “You Owe It to Yourself: The Financially Literate Manager””, *Accounting Forum*, Tomo 30, Número 2 (junio de 2006), página 121.
2. Phillip Campbell, “Are You Really Focused on Profits?” http://wwww.inc.com/resources/finance/articles/20060601/campbell.html, acceso el 26 de febrero de 2007. Inc. Magazine, junio de 2006. Copyright 2006 por Mansueto Ventures LLC. Reproducido con autorización de Mansueto Ventures LLC en formato de libro de texto a través del Copyright Clearance Center.
3. Jan Norman, “You’re Making Sales, but Are You Making Money?” http://www.entrepreneur.com/article/0,4621,228680,00.html, marzo de 2004, acceso el 14 de octubre de 2006.
4. Para una presentación más a fondo de cómo medir los flujos de efectivo y el estado de flujo de efectivo, vea los Apéndices 10A y 10B al final del capítulo.
5. Paul A. Broni, “Persuasive Projections”, *Inc*., Tomo 22, Número 4 (abril de 2000), página 38.
6. Rhonda Abrams, “How Can I Make Financial Projections in My Business Plan When I Have No Solid Numbers?” *Inc.com*, septiembre de 2000, http://www.inc.com/articles/2000/09/20226.html, acceso el 15 de febrero de 2006.
7. David Worrell, “A Penchant for Profits”, *Entrepreneur*, Tomo 33, Número 8 (agosto de 2005), páginas 53-57.
8. Los inversionistas también observan las proyecciones financieras para determinar el nivel de ventas que se requiere para que la empresa llegue al equilibrio. El punto de equilibrio de una empresa, aunque es importante desde el punto de vista financiero, también es importante para fijar precios de sus productos y servicios. El tema de la fijación de precios se analiza en el capítulo 15.
9. Comunicación personal con Cecilia Levine, 13 de agosto de 2004.
10. Matt Ackermann, “Many Entrepreneurs Need Better Financial Planning”, *American Banker*, Tomo 168, Número 189 (1 de octubre de 2003), página 9.
11. Scott Bernard Nelson, “Fee Agents”, *Entrepreneur*, enero de 2003, página 63.
12. Vea el capítulo 23 para una exposición adicional de la razón de deuda.
13. Se puede encontrar este porcentaje dividiendo el número de días de crédito que otorga el proveedor (30 días, en este caso) entre los 365 días del año (30 / 365 = 8.2%).
14. La información de esta sección se tomó de Linda Elkins, “Real Numbers Don’t Deceive”, *Nation’s Business*, Tomo 85, Número 3, marzo de 1997, páginas 51-52 y Broni, en la obra citada, páginas 183-184.
15. Broni, en la obra citada.

CAPÍTULO 11

1. “Financing Patterns of Small Firms: Findings from the 1998 Survey of Small Business Finance”, SBA Office of Advocacy, Washington, DC, septiembre de 2003.
2. Mike Hofman, “The Big Picture”, *Inc*., Tomo 25, Número 12, octubre de 2003, página 87.
3. Ilan Mochari, “The Numbers Game”, *Inc*., Tomo 24, Número 12, octubre de 2002, páginas 65-66.
4. Ibídem, página 64.
5. Conversación personal con Jack Griggs, 14 de marzo de 2004.
6. Para calcular el pago mensual de $730 se puede utilizar una calculadora financiera o una hoja de cálculo de computadora.

VP (valor presente)	= $50 000 (préstamo actual)
N (número de pagos)	= 84 (7 años x 12 meses = 84)
I/AÑO (tasa de interés/mes)	= 0.5% (tasa de interés de 6%/año /12 meses = 0.005 = 0.5%)
VF (valor futuro)	= 0 (en 7 años)
PG (pago)	= $730.43

7. Como se vio en el capítulo 10, la razón de activo circulante a pasivo circulante se llama *razón circulante,* la razón de deuda total a activo total se llama *razón de deuda.*
8. Mochari, *en la obra citada*, página 64.
9. Entrevista personal con Bill Bailey, ex-propietario de Cherokee Communications, 13 de marzo de 2002.
10. Jill Andresky Fraser, “The Art of the Covenant”, *Inc*., Vol. 19, No. 8, agosto de 1997, p. 99.
10. Para una excelente fuente sobre los ángeles de negocios, vea Frances M. Amatucci y Jeffrey E. Sohl, “Business Angels: Investment Processes, Outcomes, and Current Trends”, en Andrew Zacharakis y Stephen Spinelli (editores), *Entrepreneurship: The Engine of Growth* (Westport, CT: Praefer, 2007), páginas 87-107.
11. Julian Lange, Benoit Leleux y Bernard Surlemont, “Angel Network for the 21st Century”, *Journal of Private Equity*, primavera de 2003, página 18.
12. Amatucci y Sohl, *en la obra citada*.

13. Para una descripción de la forma en la cual funcionan las redes de ángeles, vea Aja Carmichael, "The Money Game: In Search of an Angel", *Wall Street Journal*, 30 de enero de 2006, página R4.
14. http://www.centexangels.org, acceso el 10 de enero de 2007.
15. Aja Carmichael, "VCs' Tips for Winning the Support of Investors", *Wall Street Journal Online*, http://www.startupjournal.com/financing/capital/20060202-carmichael.html?refresh=on, acceso el 2 de febrero de 2006.
16. C. J. Prince, "Alternate Financing Routes", *Entrepreneur*, marzo de 2007, páginas 66-68.
17. Jim Hopkins, "Corporate Giants Bankroll Start-Ups", *USAToday*, 29 de marzo de 2001, página IB.

CAPÍTULO 12

1. Thomas Kostigen, "Small Firms Are Cashing Out", *Wall Street Journal Online*, 3 de junio de 2005.
2. Entrevista personal con Robert Hall, ex Director Ejecutivo de Visador Corporation, 15 de mayo de 2005.
3. John Case, "The Ultimate Employee Buy-In", *Inc.*, diciembre de 2005, páginas 107-116.
4. Nancy Mann Jackson, "The ABCs of ESOPs", MyBusiness, febrero-marzo de 2003, http://www.mybusinessmag.com/fullstory.php3?sid=903, acceso en mayo de 2004.
5. S. T. Certo, "Influencing Initial Public Offering Investors with Prestige:Signaling with Board Structure, *Academy of Management Review*, Tomo 28, Número 3 (2003), páginas 432-447.
6. Woojin Kim y Michael S. Wiesbach, "Do Firms Go Public to Raise Capital?", presentado en la Financial Management Association Meeting anual 14 de octubre de 2005.
7. Monica Zimmerman Teichel y David L. Deeds, "Entrepreneurial Exit", en Andrew Zacharakis y Stephen Spinelli (editores), *Entrepreneurship: The Engine of Growth*, (Westport, CT: Praeger, 2007), página 186.
8. La fuente de esta información es Heritage Partners, una firma de capital de riesgo de Boston, que obtuvo una marca registrada para un proceso que llama Private IPO.
9. Richard D. Dorf y Thomas H. Byers, *Technology Ventures: From Idea to Enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill, 2005), página 120.
10. Las citas de las que no se menciona el autor en este parte del capítulo se tomaron de entrevistas personales realizadas como parte de un estudio sobre la cosecha emprendedora, patrocinado por la Financial Executive Research Foundation, que se cita en J. William Petty, John D. Martin y John Kensinger, *Harvesting the Value of a Privately Held Company,* Morristown, NJ, Financial Executive Research Foundation, 1999. Para adquirir un ejemplar del libro escriba a la Financial Executive Research Foundation, Inc., P.O. Box, 1938, Morristown, NJ 07962-1938, o llame a 973-898-4600.
11. Jeff Bailey, "Selling the Firm—and Letting Go of the Dream", *Wall Street Journal*, 10 de diciembre de 2002, p. B6.

CAPÍTULO 13

1. G. Brewer, "The Ultimate Guide to Winning Customers: The Customer Stops Here", *Sales and Marketing Management*, Tomo 150 (marzo de 1998), página 30).
2. C. B. Furlong, "12 Rules for Customer Retention", *Bank Marketing*, 5 de enero de 1993, página 14.
3. Charles Wilamb, Joseph F. Hair y Carl McDaniel, *Marketing*, novena edición (Cincinatti: Thomson-Soouthwestern, 2008), página 602.
4. Marjorie J. Cooper, Nancy Upton y Samuel Seaman, "Customer Relationship Management: A Comparative Analysis of Family and Nonfamily Business Practices" *Journal of Small Business Management*, Tomo 43, Número 3 (julio de 2005), páginas 242-256.
5. Brian Vellmure, "Let's Start with Customer Retention", http://www.initiumtech.com/newsletter_120602htm, 4 de septiembre de 2004.
6. Amy Barrett, "True Believers", http://www.businesswek.com, acceso el 2 de marzo de 2007.
7. Thomas O. Jones y W. Earl Sasser, Jr., "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, Tomo 73, Número 6, noviembre -diciembre de 1995, página 90.
8. Jerry Fisher, "The Secret's Out", http://www.entrepreneur. com/mag/article/0,1539,228496.html. 8 de junio de 2004.
9. Bruce Horovitz, "Whatever Happened to Customer Service?" *USAToday*, 26 de septiembre de 2003, páginas 1A-2.
10. Heather Larson, "Coffee Talk", *MyBusiness*, octubre-noviembre de 2006, página 12.
11. Dionne Searcey, "For Better of Worse", *Wall Street Journal*, 30 de octubre de 2006, página R5.
12. "Intimate Relationships in Bloom", http://www.sas.com/success/1800FLOWERS.html, acceso el 20 de julio de 2007.
13. Russell S. Wimer, "Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future", http:// groups.haas.berkeley.edu/fcsuit/PDF-papers/CRM%20 paper.pdf, 8 de junio de 2004.
14. "Get to Know Your Customer Profile", http://peerspectives. org/index.peer?page=main&storyid=0035, 4 de septiembre de 2004.
15. Ibídem.
16. Vea, por ejemplo, Del I. Hawkings, David L. Mothersbaugh y Roger J. Best, *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*, décima edición (Nueva York: McGraw-Hill Irwin, 2007), capítulo 17.

CAPÍTULO 14

1. Debra Kahn Schofield, "Grow Your Business Slowly: A Cautionary Tale", http://www.gmarketing.com, 14 de mayo de 2004.
2. http://www.coloradowebsolutions.com/featured_mrchant_current.htm, acceso 2l 7 de febrero de 2007; y Aliza Pilar Sherman, "Parallel Universe", *Entrepreneur*, junio de 2004, página 36.
3. Julie Fields, "Caught in a Candy Crunch", http://www. businessweek.com, 20 de mayo de 2004.
4. Jeffrey A. Timmons y Stephen Spinelli, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century,* Nueva York (McGraw-Hill/Irwin, 2004).

5. Rebecca Quick, "As Our Reporter Said, This Apparel Web Site Was Just Way Too Hip", *Wall Street Journal*, 25 de octubre de 2000, página Bl; "Body Scanning Kiosks May Improve Clothes' Fit", *St. Louis Post-Dispatch*, 18 de octubre de 2000, página. Cl.
6. http://www.potomacswinschool.com/index.htm, acceso el 7 de febrero de 2007; y Donna Boone, "Entrepreneurial Growth: Think Regional, Act Local", http://www.entreworld.com, 20 de mayo de 2004.
7. http://www.180s.com, acceso el 7 de febrero de 2007; Don Debelak, "Warm Reception", *Entrepreneur*, diciembre de 2003, página 142; y Mary E. Medland, "Keeping Warm While Looking Cool", http://www.mddailyrecord.com/innovator/2003180s/html, 21 de mayo de 2004.
8. http://www.ddssystem.com/index.html, acceso el 7 de febrero de 2007; y Nanci Hollmich, "Dental Appliance Ensures That You Don't Stuff Your Face", *USAToday*, 19 de mayo de 2004, página IB.
9. http://www.sba.gov/va/success.html, 21 de mayo de 2004.
10. http://www.biolife.com/about-biolife.html, acceso el 7 de febrero de 2007 ; y Margaret Ann Miille, "A Profitable Accident", http://www.heraldtribune.com, 20 de mayo de 2004.
11. htpp://www.munchkinic.com, acceso el 7 de febrero de 2007; y Seth Lubove, "Family Affair", *Forbes*, Tomo 170, Número 11, 25 de noviembre de 2002, página 58.
12. http://www.unclaimedbaggage.com/aboutus.html, acceso el 7 de febrero de 2007; y Geoff Williams, "Salvage Operation", Entrepreneur, noviembre de 2003, página 32.
13. http://www.1000ventures.com/business-guide/crosscuttings/sca, acceso el 10 de enero de 2007.
14. Mark Henricks, "Stay on Top with Fresh Products", *Entrepreneur*, 5 de diciembre de 2005, http://www.entrepreneur.com/growyourbusiness/howtoguide/article81252.html, acceso el 11 de julio de 2007.
15. http://www.etrema-usa.com, acceso el7 de febrero de 2007; y Cora Daniels, "Etrema's Magic Metal", *Fortune*, 10 de noviembre de 2003, páginas 195-196.
16. Kim T. Gordon, "Test Your Product or Service First", http://www.entrepreneur.com/marketingcolumnist-kimtgordon/article62938.html, 7 de julio de 2003.
17. http://www.theparkingspot.com, acceso el 7 de febrero de 2007; y Elizabeth J. Goodgold, "Dot Your Eyes", *Entrepreneur*, febrero de 2002, http://www.entrepreneur.com/mag/article, 25 de mayo de 2004.
18. Tahl Raz, "Not Just a Pretty Typeface", *Inc*., Tomo 24, Número 13, diciembre de 2002, páginas 120-122.
22. Ibídem.
23. Ibídem, página 122.

CAPÍTULO 15

1. Nadine Heintz, "Flexing Your Pricing Muscles", *Inc*., Tomo 26, Número 2 (febrero de 2004), páginas 25-26.
2. Geoff Wiliams, "Name Your Price", *Entrepreneur*, septiembre de 2005, páginas 108-112.
3. Para una excelente discusión de la fijación de precios, vea Charles W. Lamb, Jr., Joseph H. Hair, Jr. y Carl McDaniel, *Principles of Marketing*, novena edición. (Cincinnati, South-Western, 200 8), capítulo 18. 21; Michael V. Marn, Eric V. Roegner y Craig C. Zawada, "Pricing New Products", http://pf.inc.com/ articles/2003/07/pricing.html, julio de 2003.
4. http://www.technewsworld.com/story/31271.html, acceso el 16 de marzo de 2007.
5. Para más información acerca de la fijación de precios impulsada por el mercado, vea John A. Boyd, "Market-Drive Pricing Strategies", Iowa Small Business Development Centers, http://www.uabysnet.org.
6. Para más detalles, vea Sarah Goldstein, "Who Gets to Say When the Price Is Right?", *Inc*., marzo de 2007, página 24.
7. "Online Payment Processing", *Inc*., junio de 2006, página 86.
8. Jonathan A. Scott, William C. Dunkelberg y William J. Dennis, Jr., *Credit, Banks and Small Business—The New Century,* Washington, DC: NFIB Research Foundation, 2003).
9. Para un análisis más detallado del Equifax Credit Report, vea http://www.econsumer.equifax.com/consumer/sitepage.ehtml?forward=cs_cpo.

CAPÍTULO 16

1. Peter Kafka, "Blue Sky", *Forbes*, 12 de febrero de 2007, páginas 86-92.
2. Barton A. Weitz, Stephen B. Castleberry y John F. Taneer, Jr., *Selling: Building Partnerships,* Nueva York (McGraw Hill/Irwin, 2007), capítulo 11.
3. Stephanie Clifford, "Putting the Performance in Sales Performance", *Inc*, febrero de 2007, páginas 87-95.
4. Shannon Scully, "Why Image Matters", *My Business*, diciembre-enero de 2003, página 30.
5. http://www.fiowers-partners.com, acceso el 5 de febrero de 2007.
6. Melissa Campanelli, "Sharing the Wealth", *Entrepreneur*, febrero de 2005, página 40.
7. Jennifer Gill, "Attention Shoppers", Inc.com., acceso en abril de 2006.
8. Shannon Scully, "Go Fetch More Money!" *My Business*, junio-julio de 2004, página 41.
9. http://spamlaws.com/federal/index.sutml, acceso el 2 de febrero de 2007.
10. Melissa Campanelli, "Canning Spam", *Entrepreneur*, marzo de 2004, página 39.
11. http://www.webwasher.com, acceso el 5 de febrero de 2007.
12. Para más detalles respecto a las normas de los nombres de dominio vea http://www.register.com/domain-rules.cgi.
13. http://www.dnjournal.com/ytd.-sales-charts.html, acceso el 1° de febrero de 2007.
14. Chris Kivelhan, "Improve Your Website's Performance", Entrepreneur, 3 de mayo de 2006, http://www.entrepreneur.com/ebusiness/operaciones/article159400.html, acceso el 30 de julio de 2007.
15. Corey Rudl, "4 Fatal Website Design Mistakes", http://www.entrepreneur.com, acceso el 29 de enero de 2007.
16. Ellen Neuborne, "Finding the Right Keyword", *Inc*., Tomo 25, Número 11, octubre de 2003, página 44.

17. Jefferson Graham, “For Google, Many Retailers Eagerly Jump Through Hoops”, *USAToday*, 5 de febrero de 2004, página 2A.
18. Jess McCuan, “The Ultimate Sales Incentive”, *Inc.*, Tomo 26, Número 5, mayo de 2004, página 32.
19. Adaptado de Janet Attard, “Trade Show Dos and Don'ts”, http://www.businessknowhow.com/tips/tradesho.htm, acceso el 5 de febrero de 2007.
20. Melany Klinck, “Puzzleman to the Rescue”, *MyBusiness*, diciembre-enero de 2003, páginas 12-13.
21. Ryan McCarthy, “The Power of Sugestión”, Inc., febrero de 2007, páginas 48.49.
22. Don Debelak, “Make Your Mark”, *Entrepreneur*, mayo de 2004,. página 146; y http://www.maryellenproducts.com, acceso el 5 de febrero de 2007.

CAPÍTULO 17

1. Mary Anastasia O'Grady. “The Poor Get Richer*”, Wall Street Journal*, 16 de enero de 2006, página A21.
2. Las estadísticas ya han respondido esta pregunta. Los datos publicados por la International Trade Administration indican que las SME dieron razón de 97 por ciento de todos los exportadores de Estados Unidos y que esas empresas dieron razón de 29.2 por ciento de todos los bienes estadounidenses exportados. Estos descubrimientos muestran que las empresas de pequeño y mediano tamaño ya están activamente involucradas en el comercio internacional. Los datos sólo reflejan la actividad de exportación, de manera que las cifras serían todavía más impresionantes si se incluyeran en el reporte otras formas de internacionalización. Para un análisis muy completo del estudio de la ITA, vea Leslie E. Palich y D. Ray Bagby, “Trade Trends in Transatlantica: A Profile of SMEs in the United States and Europe”, en Lester Lloyd-Reason y Leigh Sears (editores), *Trading Places - SMEs in the Global Economy: A Critical Research Handbook* (Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2007).
3. Michael V. Copeland [“The Mighty Micro-Multinational”, *Business 2.0*, Tomo 7, Número 6 (Julio de 2006), páginas 107-114] hace notar la rapidez con la que están creciendo las ambiciones globales. Cita datos de las Naciones Unidas para indicar que el número de empresas que inician y que son globales desde el primer día se ha duplicado entre 1990 y 2006, de 30,000 a 60,000. Muchas de ellas son empresas enfocadas en la tecnología, pero el fenómeno ciertamente se extiende también a las empresas que no son tecnológicas. Pero, en muchos casos, el énfasis no es iniciar un negocio en Estados Unidos y vender el producto a nivel internacional; más bien, es establecer operaciones en cualquier parte del mundo siempre que tenga sentido hacerlo. En otras palabras, podría ser una forma de basarse en los talentos de empleados altamente capacitados o de ubicarse cerca de recursos abundantes o de mano de obra de bajo costo, con el fin de mejorar la proposición de valor de la nueva empresa.
4. En ocasiones se utilizan términos distintos de *nacer global* para referirse a esta categoría de empresas y a otras que son similares a ellas; otras clasificaciones incluyen *empresas nacidas internacionalmente*, *inicios globales*, *nuevas empresas internacionales* y *exportadores instantáneos*. Pat H. Dickson, “Going Global”, en Andrew Zacharakis y Stephen Spinelli, Jr. (editores) Entrepreneurship: The Engine of Growth (Westport, CT: Praeger Perspectives, 2007), páginas 155-161; Gary A. Knight y S. Tamar Cavusgil, “Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm”, *Journal of International Business Studies*, Tomo35, Número 2, marzo de 2004, páginas 124-141; Svante Anderssen, “Internationalization in Different Industrial Context”, *Journal of Business Venturing*, Tomo 19, Número 6 (2004), página 856; y Erkko Autio, Harry J. Sapienza y James G. Almeida, “Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth”, *Academy of Management Journal*, Tomo 43, Número 5, octubre de 2000, páginas 909-924.
5. Leigh Buchanan, “The Thinking Man's Outsourcing”, *Inc.*, Tomo 28, Número 5 (mayo de 2006), páginas 31-33.
6. Ibídem.
7. “RSM EquiCo Capital Markets Advises Air Excellence International Inc. on Its Acquisitions by Triumph Group Inc.”, comunicado de prensa, 29 de junio de 2006, http://www.primezone.com/newsroom/news.html?d=101455, acceso el 7 de febrero de 2007.
8. James F. Foley, *The Global Entrepreneur: Taking Your Business International* (Chicago: Dearborn Financial Publishing, 1999), página 5.
9. Svante Andersson, “Internationalization in Different Industrial Contexts”, *Journal of Business Venturing*, Tomo 19, Número 6 (2004), páginas 851-875; Don't Laugh at Gilded Butterflies”, *Economist*, Tomo 371, Número 8372 (22 de abril de 2004, páginas 71-73; y Oliver Burgel, Andreas Fier, Georg Licht y Gordon C. Murray, “The Effect of Internationalization on Rate of Growth of High-Tech Start-Ups—Evidence for UK and Germany”, en Paul D. Reynolds y otros (editores), *Frontiers for Entrepreneurship Research*, Proceedings of the 20th Annual Entrepreneurship Research Conference, Babson College, junio de 2002.
10. Este estudio se enfocó en la expansión de las empresas estadounidenses hacia Europa. Es posible que la motivación primordial para involucrarse en otras partes del mundo sea diferente. Por ejemplo, muy bien podría ser que la mayoría de las pequeñas empresas estadounidenses que hace negocios en Asia esté buscando el acceso a fuentes de componentes de bajo costo o que reubiquen los procesos de negocio por medio del *outsourcing*. Para una discusión más amplia del estudio particular citado, vea Edmund Prater y Soumen Ghosh, “Current Operational Practices of U. S. Small and Medium-Size Enterprises in Europe”, *Journal of Small Business Management*, Tomo 43, Número 2 (abril de 2005), páginas 155-169.
11. Karen E. Klein, “The Bumpy Road to Global Trade”, *BusinessWeek*, Nú-

mero 3702 (9 de octubre de 2000), página 32; http://www. sunflower-seed.com/html /company_profile. html, acceso el 9 de febrero de 2007.

12. Raymond Vernon, "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, Tomo 80, Número 2, mayo de 1966, páginas 190-207.
13. Gordon B. Baty y Michael S. Blake, *Entrepreneurship: Back to Basics* (Washington, DC: Beard Books, 2003), página 166.
14. Rodney C. Shrader, Benjamin M. Oviatt y Patricia Phillips McDougall, "How New Ventures Exploit Trade-Offs Among International Risk Factors: Lessons for the Accelerated Internationalization of the 21st Century", *Academy of Management Journal*, Tomo 43, Número 6, diciembre de 2000, pp. 1227-1247.15. http://www.itretail.com/about/company.php, acceso el 9 de febrero de 2007.
16. Esto no pretende sugerir que las pequeñas empresas ya no sigan el patrón de establecerse primero en el mercado doméstico antes de avanzar a las oportunidades internacionales. Pat H. Dickson (*en la obra citada*), se refiere a las empresas en esta categoría como *globales graduales* y menciona que este patrón de expansión es congruente con el bien desarrollado y todavía influyente Modelo de Internacionalización Uppsala. La escuela de Uppsala sugiere que las empresas se internacionalizan lenta e incrementalmente y que tal vez les lleva años para adquirir los conocimientos, capacidades y recursos necesarios para una expansión hacia los mercados internacionales. Es probable que la salida inicie con estrategias de un nivel bajo de compromiso (como suministro en el extranjero o exportar) y después se avance hacia opciones más intensivas de recursos (por ejemplo, formar una joint venture (empresa conjunta) con un socio en el extranjero y después avanzar con el tiempo hasta establecer una subsidiaria internacional de propiedad total). La lógica también se extiende a la selección de mercados, sugiriendo que las empresas primero tratan de ingresar a países que son similares y en donde es fácil penetrar. Se ampliarán hacia mercados cada vez más diferentes a medida que desarrollen las capacidades para avanzar en esa dirección y encuentren que han agotado el potencial de los mercados en los que se encuentran actualmente. Aun cuando ahora hay evidencia de que muchas empresas que inician se internacionalizan desde el principio (el fenómeno de nacer globales), muchos otros emprendedores eligen en vez de eso la opción de la globalización gradual.
17. Patricia P. McDougall, Rodney C. Shrader y Benjamin M. Oviatt, "International Entrepreneurs: Risk Takers or Risk Managers?" en Sue Birley y Daniel F. Muzyka (editores) *Mastering Entrepreneurship* (Londres, Financial Times/ Prentice Hall, 2000), páginas 246-250.
18. Palich y Bagby, *en la obra citada*.
19. En Estados Unidos, el problema se ha exacerbado debido a los problemas relacionados con la Guerra del Terror. En un intento para impedir que individuos peligrosos ingresen al país, el gobierno de Estados Unidos ha reforzado las restricciones de visas y permisos de trabajo, lo que ha hecho más difícil que las empresas atraigan al talento extranjero que necesitan. Para empeorar la situación, muchos estudiantes internacionales procedentes de países como China y la India se capacitan en las mejores universidades de Estados Unidos y después regresan a sus hogares, con la esperanza de utilizar sus capacidades para llegar al terreno de las oportunidades que están surgiendo en sus países, que se están desarrollando con rapidez.
20. The Boston Consulting Group/ Knowledge@Wharton, "China and the New Rules for Global Business", 2 a15 de junio de 2004, http:// knowledge.wharton.upenn.edu/ papers/download/BCG-KWspecial report-final.pddf, acceso el 12 de febrero de 2007.
21. Timothy Appel, "Small Firms Outsource Abroad by Tapping Offshore Producers", *Wall Street Journal*, 7 de enero de 2004, página A2.
22. Kara Swisher, "U. S. Tech Town Rises in India", *Wall Street Journal*, 7 de enero de 2002, página A1.
23. Eric Wahlgren, "The Outsourcing Dilemma", Inc., Tomo 28, Número 4 (abril de 2004), páginas 41-42.
24. http://www.kirkhammotorssports. com/about/index.htmel, acceso el 12 de febrero de 2007.
25. http://www.dubaiinternetcity.com/ why_dubai_internet_city, acceso el 13 de febrero de 2007; y http:// uaeinteract.com/news/default. asp?ID=134, acceso el 14 de febrero de 2007.
26. Prater y Ghosh, *en la obra citada*, página 161.
27. Jan Stojaspal, "Back in the Driver's Seat", htt´://www.time.com/time/ Europe/specials/ff/trip6/hungarybuses.html, acceso el 14 de febrero de 2007; y Palich y Bagby, *en la obra citada*.
28. Shrader, Oviatt y McDougall, *en la obra citada*. .
29. SBA Office of Advocacy, Economic Statistics and Research, "Small Business Frequently Asked Questions", http://appl. sba.gov/faqs/ faqindex.cfm?areaID=24, acceso el 13 de febrero de 2007.
30. James A. Wolff y Timothy L. Pett, "Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance", *Journal of Small Business Management*, Tomo 38, Número 2 (abril de 2000), página 35.
31. http://www.mooneyfarms.com/ html/about-us.htm, acceso el 14 de febrero de 2007; y Klein, *en la obra citada*.
32. James Flanigan, "Globalization in a Nutshell", *Los Angeles Times*, 31 de mayo de 2000, página Cl.
33. http://www.entertainmentearth. com/hel/aboutee.asp, acceso el 14 de febrero de 2007; DIRECT, "DIRECT Listline", 1 de marzo de 2004, p. 3; http://www.mysimon.com, acceso el 14 de febrero de 2007; y http://www.bizrate.com/ratings_ guide/cust_reviews:mid-484.html, acceso el 14 de febrero de 2007.

34. Ibídem.

35. Para una discusión sobresaliente de este tema según aplica en específico a la aprobación de exportación para embarques a China, vea Ted C. Fishman "America's Most Innovative Industries Are Being Robbed Every Day on the Floors of Chinese Factories", *Inc.*, Tomo 28, Número 6 (junio de 2006), páginas 98-102.

36. Ian Mount, "Right Back at You", *Fortune Small Business*, Tomo 16, Número 2 (marzo de 2006), página 18.

37. Melanie Warner, "Going Pro on eBay", *Fortune*, Tomo 141, Número 7 (3 de abril de 2000), páginas 250-252.

38. Joshua Kurlantzick, "On Foreign Soil", *Entrepreneur*, Tomo 33, Número 5 (junio de 2005), páginas 88-92.

39. Ibídem.

40. Un estudio reciente de las SME en la Unión Europea reveló que el suministro internacional se utiliza mucho más que las estrategias de exportación. Aun cuando 16 por ciento de las empresas en el estudio utilizaba sólo la exportación, 49 por ciento se dedicaba exclusivamente al suministro en el extranjero. Veintisiete por ciento tenía tanto proveedores extranjeros como exportaciones. Estos descubrimientos no se pueden generalizar más allá de las empresas europeas, dado su escenario único dentro de la región, pero ciertamente ponen de relieve la importancia de estas dos estrategias internacionales para las SME. Para más detalles, vea el 2003 Observatory of European SMEs, con acceso en http://ec.europa.eu(enterprise/enterpise_policy/analysis/doc/smes_observatori_2003_report4_en.pdf.

41. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (Cincinnati, OH: Thomson South-Western, 2007), página 246.

42. http://www.itretail.com/about/company.php, acceso el 15 de febrero de 2007.

43. U.S. Small Business Administration, *Breaking into the Trade Game: A Small Business Guide to Exporting*, http://www.sba.gov/gopher/Business-Development/International-Trade/Guide-To-Exporting/trad26.txt, acceso el 15 de febrero de 2007.

44. http://www.bluenote.net/franchise/index.shtml, acceso el 15 de febrero de 2007.

45. Aquí el espacio es limitado, pero hay mucho más que se debe saber acerca de las alianzas estratégicas y las pequeñas empresas. Por ejemplo, Dickson (en la obra citada, páginas 162-163) revisa la investigación que muestra que las características de la cultura pueden modelar la formación de alianzas y la utilización de vínculos de capital. Esta fuente conducirá a una investigación más interesante sobre el tema para los lectores interesados.

46. Elizabeth Wasserman, "Happy Birthday, WTO?" *Inc.*, Tomo 27, Número 1 (enero de 2005), páginas 21-23.

47. Nichole L. Torres, "Change of Scenery", *Entrepreneur*, Tomo 34, Número 8 (agosto de 2006), página 90.

48. http://www.mooneyfarms.com/about_us.htm, acceso el 7 de junio de 2004.

49. http://www.sba.gov/gopher/Business-Development/International-Trade/Guide-To-Exporting/trad8text. acceso el 19 de febrero de 2007.

CAPÍTULO 18

1. Julie H. Case, "The Art of Leadership", *U. W. Business* [University of Washington], primavera de 2003, página . 17.

2. Amar V Bhide, *The Origin and Evolution of New Businesses* (Nueva York, Oxford University Press, 2000), capítulo 4.

3. Jim Collins, *Good to Great* (Nueva York, HarperCollins, 2001), página 27.

4. Daniel Goleman, "Leadership That Gets Results", *Harvard Business Review*, Tomo 78, Número 2 (marzo-abril de 2000), páginas 78-90.

5. Glenn Ross, "Employee Empowerment Contributes to the Customer Service Experience", htpp://www.allbusiness.sfgate.com/blog/CustomerServiceExperience/10783/00687.html, acceso el 12 de marzo de 2007.

6. Jeffrey Pfeffer y John F. Veiga, "Putting People First for Organizational Success", *Academy of Management Executive*, Tomo 13, Número 2 (mayo de 1999), página 40.

7. Para más sobre este tema, vea Nichole Torres, "Thinking Bigger", *Entrepreneur*, Tomo 34, Número 8 (agosto de 2006), página 53.

8. Nichole Torres, "Setting the Mood", *Entrepreneur*, Tomo 34, Número 8 (agosto de 2006), página 52.

9. Ibídem.

10. Adam Hanft, "Save the Founder", *Inc.*, Tomo 27, Número 10 (octubre de 2005), página 156.

11. Sarah Wilson, "iSold It LLC", *Entrepreneur*, Tomo 34, Número 6 (junio de 2006), página 84.

12. William W. Horne, "Machine Maker Unhinged by Sales Emphasis", *Inc.*, Tomo 21, Número 3, marzo de 1999, página 25.

13. Gwen Edwards, "Going from Fortune 500 yo Startup", 5 de marzo de2007, http://www.businessweek.com.print/smallbusinessweek.com/print/smallbiz/content/mar2007/sb20070305_965709.htm, acceso el 14 de marzo de 2007.

14. Uno de los artículos más recientes sobre el tema es Colin Gray, "Stages of Growth and Entrepreneurial Growth and Career Motivation", *International Small Business Journal*, Tomo 18, Número 3 (abril-junio de 2000), páginas 81-84. Este autor condensa los modelos de la etapa previa en cinco etapas que están determinadas por los "puntos de decisión" en la vida de la pequeña empresa.

15. Alison Stein Wellner, "Hands On", *Inc.*, Tomo 26, Número 10 (octubre de 2004), páginas 39-40.

16. Chris Penttila, "Can You Manage? *Entrepreneur*, Tomo 31, Número 7 (julio de 2003), páginas 74-75.

17 Ibídem.

18. Demetria Lucas, "Twin Tailors", *Black Enterprise*, Tomo 33, Número 9, abril de 2003, página 47.

19. Bhide, en la *obra citada*, página 315.

20. Comunicación personal de un alumno de uno de los autores.

21. Jeff Bailey, “Enterprise: The Long-Term Perils of Being a Control Freak”, *Wall Street Journal*, 25 de marzo de 2003, página B-6.
22. Ibídem.
23. Jana Matthews y Jeff Dennis, Lessons from the Edge (Nueva York: Oxford University Press, 2003), páginas 44-48. 24. Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (Nueva York, Simon & Schuster, 2004), páginas 173-179.
25. Rodes Fishburne, “More Survival Advice: Communicate”, *Forbes ASAP*, 3 de abril de 2000, página 120.
26. La utilización de blogs para la expresión de opiniones personales en línea ha aumentado con rapidez, pero las aplicaciones al escenario de negocios se están expandiendo con mayor rapidez todavía. Por ejemplo, los blogs se pueden emplear como una herramienta de relaciones públicas o un canal para abordar las quejas de los clientes, o para transmitir puntos de vista del producto o servicio. Para un análisis interesante de la utilización de blogs en los negocios, vea Deutsch Bank Research, “Blogs”: The New Magic Formula for Corporate Communications” en Stephan Heng (editor), *Economics: Digital Economy and Structural Change*, Número 53 (22 de agosto de 2009), páginas 1-8, http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000190745.pdf, acceso el 15 de marzo de 2007.
27. Para más sobre la utilización de wikis para la comunicación internacional y otros propósitos, vea PriceWaterhouseCoopers, “View”, febrero de 2007, http://pwc.com.Extweb/pwcpublications.nsf/docid/9C138D1050882FC785257274001B1D?WT.srch=1&WT.mc_id=MIK070301WS.
28. Numerosos recursos proporcionan excelentes antecedentes sobre los principios y capacidades de la negociación. Un libro popular sobre el tema, que fue un éxito de venta a nivel nacional, es el de Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton: *Getting to Yes: Negotiating Agreements Without Giving In* (Nueva York: Random House, 2003). Este libro hace hincapié en varios conceptos importantes, incluyendo la negociación para ganancias mutuas, la separación de las personas del problema y las posiciones del interés y convenir en criterios objetivos para evaluar los resultados. Con su estilo ameno y su orientación práctica, este libro, y otros como él, serían una lectura muy útil para cualquier propietario de una pequeña empresa.
29. Erika Kotite, “Focus, People!” *Entrepreneur*, Tomo 34, Número 9 (septiembre de 2006), página 34.
30. Según se reporta en Mark Henricks, “Just ‘To-Do’ It”, *Entrepreneur*, Tomo 32, Número 8 (agosto de 2004), página 71.
31. Las sugerencias se adaptaron de los siguientes artículos: Emma Johnson, “A Stress-Free Guide to Time Management”, *MyBusiness*, octubre-noviembre de 2005, páginas 29-33; Lisa Kanarek, “Clean Sweep”, *Entrepreneur*, Tomo 34, Número 6 (junio de 2006), páginas 43-44; Nichole L. Torres, “In Good Time”, *Entrepreneur*, Tomo 33, Número 12 (diciembre de 2005), página 38; Romanus Wolter, “A Clean Sweep”, *Entrepreneur*, Tomo 32, Número 7 (julio de 2004), páginas 108-109 ; y Romanus Wolter, “Easy Does It”, Entrepreneur, Tomo 33, Número 10 (octubre de 2005), páginas 122-123-
32. Jeff Bailey, “Enterprise: Peer Groups Provide Expertise Firms Lack—Organizations Like YEO Bring Owners Together to Talk and Swap Advice”, *Wall Street Journal*, 17 de diciembre de 2002, página B7.
33. Darren Dahl, “Percolating Profits”, *Inc.*, Tomo 27, Número 2 (febrero de 2005), páginas 38-40.
34. Richard A. D’Errico, “Local Incubators Hatch Idea to Collaborate”, The Business Review, 19 de marzo de 2004, http://www.albany.bizjournals.com/albany/stories/2004/03/22/story1.html, acceso el16 de marzo de 2006.
35. Dahl, *en la obra citada*.
36. http://www.score.org/success_bakers_peel.html, acceso el 16 de marzo de2007.
37. Joanne Gordon, “Calling Dr. Demetria”, *Forbes*, Tomo 165, Número 14 (12 de junio de 2000), página 212.
38. Ibídem.
39. Nicole Lewis, “The Power of Networking”, *Black Enterprise*, Tomo 33, Número 11 (junio de 2003), página 51.

Capítulo 19

1. Para una discusión más amplia de las pequeñas empresas y las prácticas de administración de recursos humanos, especialmente según aplican a las empresas familiares, vea Jan M. P. de Kok, Lorraine M. Uhlaner y A. Roy Thurik, “Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises”, *Journal of Small Businees Management*, Tomo 44, Número 3 (mayo de 2006), páginas 441-460.
2. Jim Collins, *Good to Great* Nueva York, HarperCollins, 2001, página 41.
3. Donna Fuscaldo, “Special Report: Small Business, The Key Employees”, *Wall Street Journal*, 28 de octubre de 2002, página R-1, R-10.
4. *Ibídem*.
5. Rifka Rosewein, “Help Still Wanted”, *Inc.*, Tomo 23, Número 5 (abril de 2001), página 54.
6. Robert L. Mathis y John H. Jackson, *Human Resource Management* (Cincinnati, South-Western College Publishing, 2006), página 130.
7. Rochelle Sharpe y Felicia Morton, “Summer Help Wanted: Foreigners Please Apply”, *BusinessWeek*, Número 3691 (24 de julio de 2000), página 32.
8. Bruce D. Phillips, “The Future Small Business Workforce”, ensayo presentado en la junta nacional de la United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Indian Wells, CA, enero de 2005.
9. Según se reporta en Dee Gill, “Dealing with Diversity”, *Inc.*, Tomo 27, Número 11 (noviembre de 2005), página 38.
10. Chris Kelleher, “Writing Great Job Descriptions”, http://www.entrepreneur.com/humanresources/hiring/article79642.html, acceso el 23 de marzo de 200.

11. Para más detalles sobre las regulaciones de horas extra según aplican a las pequeñas empresas, visite el sitio web del Departamento del Trabajo de Estados Unidos en http://www.dol.gov/esa/regs/compliance/whd/fairpay/main.htm, 23 de marzo de 2007.
12. Para más sobre esto y otras características del proceso de contratación, vea Stephanie Clifford, "The Science of Hiring", *Inc.*, Tomo 28, Número 8 (agosto de 2006), páginas 90-98. El artículo reporta que la correlación entre las evaluaciones basadas en entrevistas y el desempeño real es apenas de 0.20, lo que no es muy alentador. Sin embargo, el autor ofrece muchos puntos de vista que se podrían utilizar para mejorar el proceso de contratación.
13. Jeffrey Pfeffer, "Why Resumes Are Just One Piece of the Puzzle?", *Business 2.0*, Tomo 6, Número 11 (diciembre de 2005), página 106).
14. © 2007 por Susan M. Heathfield, (http://www.humanresources.about.com/od/intrviewing/a/behavior_interv.htm). Utilizado con autorización de About. Inc., que se puede encontrar en línea en www.about.com. Todos los derechos reservados.
15. Beth Gaudio, "Tell Me About Yourself", *MyBusiness* (octubre-noviembre de 2006), página 14.
16. Mark Henricks, "Check That Temp", *Entrepreneur*, Tomo 34, Número 4 (abril de 2006), páginas 91-92.
17. Paulette Thomas, "Case Study: Not Sure of a New Hire? Put Her to a Road Test", *Wall Street Journal*, 7 de enero de 2003, página B-7.
18. Lo mismo que con muchas regulaciones gubernamentales que afectan a las pequeñas empresas, esta aplica sólo a aquellas empresas que tienen al menos 15 empleados. En este caso, el cruce del umbral de 15 empleados significa que la empresa está sujeta a las leyes federales en contra de la discriminación por discapacidad.
19. William J. Dennis, Jr (editor) "Alcohol, Drugs, Violence and Obesity in the Workplace" *NFIB National Small Business Poll*, Tomo 4, Número 3 (2004), páginas 7-8.
20. Para un estudio esencial de las prácticas de capacitación reportadas, vea William J. Dennis Jr. (editor), "Training Employees", *NFIB National Small Business Poll*, Tomo 5, Número 1, páginas 1-39.
21. Gaylen N. Chandler y Glenn M. McEvoy, "Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Tomo 25, Número 1 (otoño de 2000), páginas 43-57.
22. Emily Barker, "Hi-Test Education", *Inc.*, Tomo 23, Número 10 (julio de 2001), páginas 81-82.
23. Shannon Scully y Lisa Waddle, "Back to School", *MyBusiness*, septiembre-octubre de 2001, páginas 28-29; y http://www. bookpros.com, acceso el13 de abril de 2007.
24. Chris Penttila, "Who's Paying"? *Entrepreneur*, Tomo 29, Número 12 (diciembre de 2001), páginas 88-90).
25. Obtenga más información sobre las ESOP en el sitio web del National Center for Employee Ownership en http.//www. nceo.org.
26. George Bohlander y Scott Snell, *Managing Human Resources*, Decimatercera edición (Cincinnati, South-Western College Publishing, 2007), páginas 464-465.
27. Para una información más detallada sobre las leyes que protegen a los empleados, vea Bohlander y Snell, en la obra citada.
28. Beth Gaudio, "Stay Out of Court", *MyBusiness*, octubre-noviembre de 2005, página 46.

CAPÍTULO 20

1. Anthony W. Ulwick, "Turn Customer Input into Innovation", *Harvard Business Review*, Tomo 8, Número 1 (enero de 2002), páginas 91-97.
2. Mike Steere, "A Timeless Recipe for Success", *Busines 2.0*, Tomo 4, Número 8 (septiembre de 2003), páginas 47-49; y http:www.in-n-out.com/history.asp, acceso el 18 de abril de 2007.
3. Mark Henricks, "A New Standard", *Entrepreneur*, Tomo 30, Número 10 (octubre de 2002), páginas 83-84; Lee Strouse, "Metal Finisher Forges Quality Alliance", *Finishers's Management*, febrero de 1999: www.swdinc.com, acceso el 20 de abril de 2007.
4. "Customer Spending Growth Likely to Remain Strong as Customer Satisfaction Hits an All-Time-High, ASCI News, 20 de febrero de 2007, http://www.theasci.org/index?option=com_content&task=view&id=165&Itemid=161, acceso el 24 de abril de 2007.
5. S. Douglas Pugh, Joerg Dietz, Jack W. Wiley y Scott M. Brooks, "Driving Service Effectiveness Through Employee-Customer Linkages", *Academy of Management Executive*, Tomo 16, Número 4 (noviembre de 2002, páginas 73-84.
6. Para una discusión más completa de este tema, vea Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom y Matthew L. Meuter, "Implementing Successful Self-Service Technologies", *Academy of Management Executive*, Vol. Tomo 16, Número 4 (noviembre de 2002), páginas 96-109.
7. Michael Hammer, "Forward to Basics", *Fast Company*, Tomo 3, Número 10 (noviembre de 2002), página 38.
8. Michael Hammer y James Champy, *Reengineering the Corporation* Nueva York: HarperCollins, 1994), p. 32.
9. Anne Stuart, "Going Mobile", *Inc.*, Tomo. 24, Número 13 (diciembre de 2002), páginas 124-125.
10. Jay Greene, "Small Biz: Microsoft's Next Big Thing", *BusinessWeek*, 21 de abril de 2003, páginas 72-73.
11. Jeff Bailey, "Entrepreneurs Share Their Tips to Boost a Firm's Productivity", *Wall Street Journal*, 9 de julio de 2002, p. B-4.12.
April Y Pennington, "Snapshot: Natalie Chanin y Enrico Marone-Cinzano", *Entrepreneur*, Tomo 31, Número 2 (febrero de 2003), página 20; Julia Reed, "Art of the Craft: Sweet Home Alabama", *Vogue*, marzo de 2002, 280off; y http://www.projectalabama.com, acceso el 20 de abril de 2007.
13. "Big Help for the Little Guy", *Fortune Technology Guide*, Tomo 142, Número 12 (invierno de 2001, página 208.

14. Thane Peterson, "E-I-E-I-E-Farming", *BusinessWeek*, 1° de mayo de 2000, página 202.
15. Jeff Bailey, "Small Firms Enjoy the Courtship of Big Suppliers", *Wall Street Journal*, 24 de junio de 2003, p. B-9.
16. Jeff Bailey, "Big Companies Can Provide Much-Needed Help", *Wall Street Journal*, 4 de noviembre de 2003, página B-9.
17. Laurel Delaney, "Howdy Partner", *Entrepreneur*, Tomo 35, Número 4 (abril de 2007), página 87.
18. La mayoría de los libros de administración de operaciones ofrece fórmulas y cálculos relacionados con la determinación de la cantidad económica de ordenar. Sin embargo, un recurso excepcionalmente bueno para éste y muchos otros cálculos de administración de operaciones es Wallace J. Hoop y Mark L. Spearman, *Factory Physics*, segunda edición (Boston: Irwin McGraw-Hill, 2001), páginas 49-53.

CAPÍTULO 21

1. Traducido por Arthur W. H. Adkins del texto griego del poema de Solón "Prosperity, Justice and the Hazards of Life", en M. L. West (editor), *Iambi et Elegi Gracci ante Alexandrum Canttati*, Tomo 2 (Oxford, Clarendon Press), 1972.
2. "Risk", http://www.thefreedictionary.com/risk, acceso el 26 de marzo de 2007.
3. Daniel Tynan, "In Case of Emergency", *Entrepreneur*, abril de 2003, página 60.
4. Christopher Windham, "Self-Insurance Plans Gain as Premiums Jump", *Wall Street Journal*, 30 de diciembre de 2003, página B2.
5. Dan Briody, "Full Coverage: How to Hedge Your Cyber Risk", *Inc*. abril de 2007, páginas 47-49.
6. Jacquelyn Lynn,, "It's a Gamble", *Entrepreneur*, Tomo 31, Número 1 (enero de 2003), página 67.
7. Social Security Administration, según se cita en Randy Myers, "The Fine Art of Self-Protection", *CFO*, 1° de julio de 2006, htttp://www.cfo.com, acceso el 27 de julio de 2007.

CAPÍTULO 22

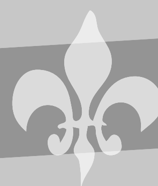
1. Las acumulaciones no se consideran en términos de manejo del capital de trabajo. Los gastos acumulados, aunque se muestran como un pasivo a corto plazo, resultan sobre todo del esfuerzo del contador para acoplar ingresos y gastos. Hay poco que se pueda hacer para "manejar" las acumulaciones.
2. Keith Lowe, "Managing Your Cash Flow", http://www. entrepreneur.com/article/0,4621,295043,00.html, 3 de diciembre de 2001.
3. Suzanne McGee, "Breaking Free from Budgets", *Inc*, octubre de 2003; página 73.
4. Paulette Thomas, "Why Debt Collection Is So Essencial for Startups", *Wall Street Journal Online*, 25 de septiembre de 2005, http://www.startupjournal.com/runbusiness/billcollect/20050920-thomas.html, acceso el 21 de agosto de 2007.
5. Amy Feldman, "The Cash Flow Crunch", *Inc*., diciembre de 2005, páginas 51-52.
6. William J. Dennis, Jr. (editor), *The National Small Business Poll: Reinvesting in the Business*, Tomo 3, Número 3, 2003, NFIB Research Foundation, ágina 13.
7. Arthur J. Keown, John D. Martin, J. William Petty y David F. Scott, Jr. *Foundations of Finance: The Logic and Practice of Financial Management*, cuarta edición (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 2006).
8. Dennis, *en la obra citada*, página 11.

CAPÍTULO 23

1. Por ejemplo, vea Walter T. Harrison, Charles T. Horngren y Tom Harrison, *Financial Accounting*, sexta edición (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 2006).
2. Por ejemplo, Dun & Bradstreet publican cada año un grupo de 14 razones financieras de 125 tipos de empresas. Robert Morris Associates (RMA) publica un grupo de 16 razones clave para más de 350 tipos de empresas. En ambos casos las razones se clasifican por industria y tamaño de empresa, con el fin de proporcionar una base de comparación más significativa, que tenga más sentido.
4. En lugar de calcular la rotación de las cuentas por cobrar se podría calcular el periodo promedio de cobro. En otras palabras, si Petri & Associates rota sus cuentas por cobrar más de 10.63 veces al año, entonces, en promedio, la empresa cobra esas cuentas cada 34.3 días, cifra que se determina al dividir los 365 días entre 10.63 (rotación de cuentas por cobrar).
5. Cuando se calculó el rendimiento de los activos de Trimble se encontró que era de 10.87 por ciento. Ahora es de 10.82 por ciento. La diferencia se debe a un error de redondeo.

Apéndice B

1. Otras razones, además del valor a utilidades, que se usan para valuar una empresa incluyen el valor a ventas, valor a valor en libros del capital y valor a flujos de efectivo, por mencionar sólo algunas.
2. http://www.buysellbiz.com/Mid%20west%20fsbos.htm, 4 de febrero de 2004.
3. Justin Martin, "What´s Your Business Worth – Really?" http://money.cnn.com/magazines/fsb/fsb_archive/2006/09/01/83844898/undex.htm, acceso el 28 de agostote 2007.
4. La depreciación se agrega de vuelta a la utilidad de operación, ya que es un gasto que no es en efectivo. La cifra resultante es igual al flujo de efectivo de operaciones de la empresa.
5. Las cifras en este ejemplo fueron modificadas, pero de cualquier manera representan el proceso de valuación.



Glosario

A

acciones de la Sección 1244. Acciones que ofrecen al accionista algún beneficio fiscal en el caso de un fracaso corporativo.

acta constitutiva. Documento que establece la existencia de una corporación.

actitud. Opinión perdurable con base en los conocimientos, sentimientos y la tendencia del comportamiento.

actividad de falsificación. Utilización no autorizada de la propiedad intelectual.

activo circulante (capital de trabajo bruto). Activos que se pueden convertir en efectivo dentro del ciclo de operación de una empresa.

activos depreciables. Activos cuyo valor disminuye, o se deprecia, a lo largo del tiempo.

activos fijos. Activos relativamente permanentes que se pretende utilizar en la empresa, como planta y equipo.

activos fijos brutos. Costo original de los activos depreciables antes de que se haya hecho cualquier gasto de depreciación.

activos fijos netos. Activos fijos brutos menos la depreciación acumulada.

administración de la cadena de suministro. Sistema de administración que integra y coordina los medios con los cuales una empresa crea o desarrolla un producto o servicio y se los proporciona a los clientes.

administración de la calidad total (TQM). Enfoque de administración muy completo para proporcionar productos y servicios de alta calidad.

administración de las relaciones con el cliente (CRM). Estrategia de negocios de la empresa, diseñada para optimizar la rentabilidad y la satisfacción del cliente al enfocarse en grupos de clientes altamente definidos y precisos.

administración de operaciones. Planeación y control del proceso de convertir los insumos en productos.

administración del capital de trabajo. Administración del activo circulante y el pasivo circulante.

administración del riesgo. Formas de enfrentar el riesgo diseñadas para preservar los activos y la capacidad de una empresa para generar utilidades.

administrador profesional. Gerente que utiliza métodos de administración sistemáticos y analíticos.

adquisición en el extranjero. Compra que hace una empresa en un país de una empresa ubicada en otro país.

agencias de crédito comercial. Organizaciones de propiedad privada que recolectan información de crédito de las empresas.

agentes/corredores. Intermediarios que no adquieren derechos sobre los bienes que distribuyen.

agudeza mental emprendedora. Aptitud para actuar en lo concerniente a oportunidades de negocio existentes, pero que han pasado desapercibidas.

alianza estratégica internacional. Combinación de esfuerzos y/o activos de empresas en diferentes países con el fin de unir recursos y compartir los riesgos de una empresa.

alianza estratégica. Relación organizacional que vincula a dos o más entidades de negocios independientes en un esfuerzo común.

ambientalismo. Esfuerzo para proteger y preservar el ambiente.

análisis de elaboración del presupuesto de capital. Método analítico que ayuda a los gerentes a tomar decisiones acerca de las inversiones a largo plazo.

análisis del mercado. Proceso de localizar y describir a los clientes potenciales.

análisis FODA. Tipo de evaluación que proporciona una perspectiva concisa de la situación estratégica de una empresa.

ángeles de negocios. Individuos privados que invierten en las iniciativas de negocios de otros.

anuncios de banner. Anuncios que aparecen en una página web, casi siempre como franjas rectangulares en movimiento.

anuncios pop-up. Anuncios que se abren de pronto en las pantallas de las computadoras.

apalancamiento financiero. Utilización de deuda para financiar los activos de una empresa.

apartado postal. Apartado en la oficina de correos para recibir las remesas de los clientes.

aranceles. Impuestos que se aplican a los bienes importados.

arrendamiento de empleados. "Renta" del personal de una organización que maneja la documentación y administra las prestaciones para esos empleados.

autoaseguro. Destinar una parte de las utilidades de una empresa como protección contra posibles pérdidas futuras.

B

Balance general. Reporte financiero que muestra los activos y pasivos de

una empresa y el capital propio en un punto específico en el tiempo.

benchmarking. Proceso de estudiar los productos, servicios y prácticas de otras empresas y utilizar los conocimientos adquiridos para mejorar internamente la calidad.

bootstrapping. Minimizar las inversiones de una empresa utilizando los recursos de otras personas.

burós de crédito. Organizaciones de propiedad privada que resumen las experiencias de crédito de cierto número de empresas con individuos particulares.

C

cadena de mando. Canal de comunicación vertical oficial en una organización.

calendario de antigüedad. Categorización de las cuentas por cobrar con base en el tiempo que han estado pendientes de pago.

calidad. Características de un producto o servicio que permiten satisfacer las necesidades de los clientes.

canal de distribución. Sistema de relaciones establecido para guiar el movimiento de un producto.

canal directo. Sistema de distribución sin intermediarios.

canal indirecto. Sistema de distribución con uno o más intermediarios.

cantidad económica de ordenar. Cantidad que se debe comprar con el fin de minimizar los costos totales de inventario.

capacidades. Integración de varios recursos organizacionales que se despliegan juntos en beneficio de la empresa.

capacitación de instrucción en el puesto. Método sistemático paso a paso para una capacitación en el puesto de empleados que no ocupan posiciones gerenciales.

capital de riesgo informal. Fondos proporcionados por individuos privados acaudalados (ángeles de negocios) para las iniciativas de negocio de alto riesgo.

capital de trabajo neto. Monto que se obtiene de restar del activo circulante el pasivo circulante.

capital externo. Capital que proviene de la inversión de los propietarios en una empresa.

capital interno. Capital que proviene de retener las utilidades dentro de una empresa.

capital privado. Dinero proporcionado por capitalistas de riesgo o por inversionistas privados.

capital propio. Inversiones de los propietarios en una empresa, más las utilidades retenidas en la empresa.

capital social. Ventaja creada por las conexiones de un individuo en una red social.

capitalistas de riesgo formales. Individuos que forman sociedades limitadas con el propósito de reunir capital de riesgo de los grandes inversionistas institucionales.

carta de crédito. Convenio hecho por un banco de honrar una letra de cambio y otra demanda de pago cuando se satisfacen las condiciones especificadas.

categorización perceptual. Proceso de agrupar cosas similares con el fin de administrar grandes cantidades de estímulos de entrada.

causa próxima. Acto negligente con un vínculo causal a los daños sufridos en el área de la responsabilidad civil por actos de negligencia.

centros de desarrollo de pequeñas empresas. Centros afiliados a universidades que ofrecen a las pequeñas empresas apoyo de consultoría, educación y de otro tipo.

certificado de acciones. Documento que especifica el número de acciones propiedad de un accionista.

Certified Development Company (CDC) 504 Loan Program. Programa de préstamos de la SBA que proporciona un financiamiento a largo plazo para que las pequeñas empresas adquieran bienes raíces o maquinaria y equipo.

ciclo de vida del producto. Imagen detallada de lo que les sucede a las ventas y a las utilidades de un producto específico a lo largo del tiempo.

ciclo del capital de trabajo. Flujo diario de recursos a través de las cuentas de capital de trabajo de una empresa.

Circular de Oferta Uniforme de Franquicias (UFOC). Documento aceptado por la Federal Trade Commission como algo que satisface sus requerimientos de divulgación de franquicias.

círculo de calidad. Grupo de empleados que se reúnen con regularidad para discutir problemas relacionados con la calidad.

clases sociales. Divisiones dentro de una sociedad que tienen diferentes niveles de prestigio social.

cláusula de coaseguro. Versión más común de un seguro para la cláusula de valor, que requiere que la propiedad esté asegurada al menos por 80 por ciento de su valor o de lo contrario se aplicará una penalidad a cualquier pérdida cubierta.

cobertura de pagos médicos. Cobertura que proporciona un pago por lesiones sufridas por los clientes y el público, sin que se requiera ninguna falta de parte del asegurado.

cobertura de responsabilidad comercial general. Cobertura que proporciona el pago por lesiones corporales y daños a la propiedad por los cuales es responsable la empresa asegurada.

cobertura por interrupción de las actividades de negocio. Cobertura que le reembolsa a una empresa por la pérdida del ingreso anticipado, permitiendo que ésta pague sus gastos continuos que de otra forma no se podrían pagar debido al impacto negativo de la pérdida directa de los ingresos de la empresa.

código de ética. Estándares oficiales del comportamiento de los empleados, formulados por una empresa.

colocación privada. Venta de las acciones de una empresa a individuos seleccionados.

comercio electrónico. Intercambio de información de negocios sin papeleo a través de Internet.

compañías de inversión en pequeñas empresas. Bancos de propiedad privada, regulados por la Small Business Administration, que proporcionan préstamos a largo plazo y/o capital a las pequeñas empresas.

competencias centrales. Recursos y capacidades que proporcionan ventaja competitiva a una empresa sobre sus rivales.

compra. Proceso de obtener materiales, equipo y servicios de proveedores externos.

compra administrativa. Compra apalancada en la cual los altos directivos de la empresa se convierten en accionistas significativos en la empresa adquirida.

compra apalancada. Compra financiada sobre todo con deuda, en la que se espera que el futuro flujo de efectivo de la empresa meta sea suficiente para cumplir el reembolso de la deuda.

compra apalancada acumulada. Compra apalancada que implica la compra de un grupo de empresas similares con el propósito de integrarlas en una empresa más grande.

compra apalancada de liquidación. Compra apalancada que implica la compra de una empresa con el propósito de vender sus activos.

compromiso basado en el costo. Compromiso basado en la creencia de que la oportunidad de obtener una ganancia al unirse a un negocio es demasiado grande para dejarla pasar por alto.

compromiso basado en el deseo. Compromiso basado en la creencia en el propósito de un negocio y en un deseo de contribuir a él.

compromiso basado en la necesidad. Compromiso que se basa en la duda de un individuo acerca de la creencia de que carece de opciones de carrera fuera del negocio actual.

compromiso basado en la obligación. Compromiso que resulta de un sentido del deber o de una expectativa.

confiabilidad. Consistencia de una prueba para medir la capacidad del desempeño en el trabajo.

conjunto evocado. Grupo de marcas del que un consumidor está consciente y dispuesto a considerar como solución a un problema de compras.

conocimiento de embarque. Documento que indica que se ha enviado un producto y que se ha transferido el derecho al mismo.

consejo asesor. Grupo que funciona como un consejo de administración, pero que actúa sólo con capacidad de asesoría.

consejo de administración. Organismo elegido por los accionistas, el cual gobierna a una corporación.

consejo familiar. Grupo organizado de miembros de la familia que se reúnen periódicamente para discutir aspectos relacionados con la empresa familiar.

consistencia de la mezcla de productos. Similitud de las líneas de producto en una mezcla de productos.

constitución de una empresa familiar. Declaración de principios que tiene el propósito de guiar a una empresa familiar a través de los tiempos de crisis y cambio.

contabilidad con base acumulada. Método de contabilidad que iguala los ingresos cuando se ganan contra los gastos asociados con esos ingresos, sin importar cuándo se paguen.

contabilidad con base en efectivo. Método de contabilidad que reporta las operaciones sólo cuando se recibe efectivo o se hace un pago.

conteo de cíclico. Sistema de contar diferentes segmentos del inventario físico en distintos momentos durante el año.

contrato de crédito revolvente. Compromiso legal de un banco para prestar hasta un monto máximo.

contrato de franquicia. Contrato legal entre el licenciador y el licenciatario.

contrato de sociedad. Documento que declara de forma explícita los derechos y obligaciones de los socios.

control del riesgo. Minimizar las pérdidas potenciales previniendo, evitando o reduciendo el riesgo.

control estadístico de procesos. Utilización de métodos estadísticos para determinar la calidad durante el proceso de las operaciones.

control interno. Sistema de comprobaciones y balances que mejora la exactitud y la confiabilidad de los estados financieros.

convenios de préstamo. Restricciones impuestas por el banco sobre un deudor que mejoran las probabilidades de un reembolso oportuno.

corporación. Organización de negocios que existe como entidad jurídica y proporciona responsabilidad limitada a sus propietarios.

corporación C. Corporación ordinaria, gravada por el gobierno federal como una entidad legal separada.

corporación profesional. Forma de corporación que protege de la responsabilidad a los propietarios y se establece para los individuos en ciertas prácticas profesionales.

corporación S (Corporación del Subcapítulo S). Tipo de corporación que ofrece responsabilidad limitada a sus propietarios, pero que el gobierno federal fiscaliza como una sociedad.

corporación sin fines de lucro. Forma de corporación de las empresas establecidas para servir a propósitos cívicos, educacionales, caritativos o religiosos, pero no para la generación de utilidades.

cosechar (salir). Proceso utilizado por los emprendedores y los inversionistas para cosechar el valor de un negocio cuando salen de él.

costo de los bienes vendidos. Costo de producir o adquirir los bienes o servicios que venderá una empresa.

costo de los fondos de oportunidad. Tasa de rendimiento que se podría ganar sobre otra inversión de riesgo similar.

costo total. Suma del costo de los bienes vendidos, de los gastos de ventas y de los gastos generales.

costos de financiamiento. Cantidad de intereses adeudada a los acreedores sobre el dinero solicitado en préstamo.

costos fijos totales. Costos que se mantienen constantes a medida que varía la cantidad producida o vendida.

costos variables totales. Costos que varían con la cantidad producida o vendida.

crédito. Convenio entre un comprador y un vendedor que tiene previsto el pago diferido de un producto o servicio.

crédito al consumo. Financiamiento otorgado por los minoristas a individuos que hacen compras para uso personal o familiar.

crédito comercial. Financiamiento proporcionado a una empresa determinada por un proveedor de inventarios.

criterios de evaluación. Rasgos o características de un producto o servicio que los clientes utilizan para comparar marcas.

cuello de botella. Cualquier punto en el proceso de operaciones en donde la capacidad limitada reduce la capacidad de producción de toda una cadena de actividades.

cuenta a plazos. Línea de crédito que requiere un pago inicial y el resto se paga a lo largo de un periodo específico.

cuenta de cargo abierto. Línea de crédito que permite que el cliente obtenga un producto al momento de la compra y el pago vence cuando se factura.

cuenta de cargo revolvente. Línea de crédito en la cual el cliente puede cargar sus compras en cualquier comento, hasta un límite preestablecido.

cuentas por cobrar. Cantidad de crédito otorgado a los clientes y que está actualmente pendiente de pago.

cuentas por cobrar en garantía. Cuentas por cobrar que se utilizan como garantía de un préstamo.

cuentas por pagar (crédito comercial). Crédito pendiente de pago a los proveedores.

cuestiones éticas. Preguntas sobre lo que es bueno y malo.

cultura organizacional. Patrones de conductas y creencias que caracterizan a una empresa particular.

cultura. Patrones y valores conductuales que caracterizan a un grupo de consumidores en un mercado meta.

D

daños. Actos u omisiones ilegales debido a los cuales una parte perjudicada puede emprender una acción legal en contra de quien los cometió, argumentando daños monetarios.

daños compensatorios. Daños económicos o no económicos con el propósito de indemnizar a quien reclama por las lesiones o daños originados debido a una acción negligente.

daños económicos. Daños compensatorios que se relacionan con la pérdida económica, como gastos médicos, pérdida del ingreso o el costo de reemplazo o restauración de la propiedad.

daños no económicos. Daños compensatorios por pérdidas tales como dolor y sufrimiento, angustia mental y pérdida de las capacidades físicas.

daños punibles. Forma de castigo que va más allá de los daños compensatorios, cuyo propósito es castigar a quienes obran mal por una negligencia grave o insensible con respecto a los intereses de otros y tener un efecto disuasivo.

datos primarios. Nueva información del mercado que recolecta la empresa que hace la investigación.

datos secundarios. Información del mercado que se ha recolectado previamente.

debida diligencia. Ejercicio de un cuidado razonable en la evaluación de una oportunidad de negocios.

decisión de fabricar o comprar. Elección de una empresa entre producir y comprar los componentes de sus productos.

decisión estratégica. Decisión concerniente a la dirección que seguirá una empresa, relacionada con sus clientes y competidores.

delegación de la autoridad. Otorgar a los subordinados el derecho de actuar o de tomar decisiones.

demanda elástica. Demanda que cambia de forma significativa cuando hay un cambio en el precio del producto.

demanda inelástica. Demanda que no cambia de forma significativa cuando hay un cambio en el precio del producto.

depreciación acumulada. Gasto de depreciación total que se lleva a lo largo de la vida de los activos.

depreciación. Costos relacionados con un activo fijo, como un edificio o un equipo, distribuidos a lo largo de su vida útil.

derecho de preferencia. Derecho de los accionistas a comprar nuevas acciones de capital antes de que se ofrezcan al público.

derecho de propiedad intelectual. Derecho exclusivo de un creador para reproducir, publicar, desempeñar, exhibir o vender sus obras.

desarrolladores de área. Individuos o empresas que obtienen el derecho legal para abrir varias tiendas franquiciadas en un área determinada.

deuda. Financiamiento de negocios proporcionado por los acreedores.

deuda a largo plazo. Préstamos de los bancos o de otras fuentes con términos de reembolso de más de 12 meses.

disonancia cognoscitiva. Ansiedad que ocurre cuando un cliente cambia de opinión inmediatamente después de una compra.

distribución dual. Sistema de distribución que involucra a más de un canal.

distribución. Movimiento físico de los productos y establecimiento de relaciones de intermediarios para respaldar dicho movimiento.

distribución física (logística). Actividades de distribución involucradas en la reubicación física de los productos.

diversidad de la fuerza de trabajo. Diferencias entre los empleados en lo referente a sexo, edad, etnicidad y raza.

documento de revelación. Declaración detallada proporcionada a un franquiciado, la cual contiene información tal como las finanzas del franquiciador, su experiencia, tamaño y si ha estado involucrado en litigios.

E

economías de escala. Eficiencias que resultan de la expansión de la producción.

efectos del aprendizaje. Conocimientos y perspectivas, adquiridos de la experiencia, que conducen a mejorar el desempeño en el trabajo.

eficiencias de la curva de experiencia. Ahorros por unidad ganados de la producción repetida del mismo bien.

elaboración de pronósticos directos. Método de elaboración de pronósticos en el cual las ventas son la variable estimada.

elaboración de pronósticos indirectos. Método de elaboración de pronósticos en el cual se utilizan las variables relacionadas con las ventas para proyectar las ventas futuras.

elasticidad de la demanda. Grado al cual un cambio en el precio afecta la cantidad demandada.

Electronic Customer Relationship Marketing (eCRM). Sistema electrónico que hace hincapié en las relaciones con el cliente.

empowerment. Otorgar a los empleados la autoridad para tomar decisiones o emprender acciones por su cuenta.

emprendedor. Persona que inicia una empresa, o que es su propietaria y la opera.

emprendedor artesano. Persona con habilidades primordialmente técnicas y muy poco conocimiento de negocios, que inicia una empresa.

emprendedor de oportunidad. Persona que posee tanto habilidades gerenciales sofisticadas y conocimiento técnico, quien inicia un negocio.

emprendedor renuente. Persona que se convierte en emprendedor como resultado de alguna privación severa.

emprendimiento social. Actividad emprendedora cuya meta es encontrar soluciones innovadoras para las necesidades, problemas y oportunidades sociales.

empresa de alto potencial (gacela). Empresa pequeña con grandes perspectivas de crecimiento.

empresa de responsabilidad limitada. Forma de organización en la cual los propietarios tienen una responsabilidad limitada, pero pagan impuestos al ingreso personales sobre las utilidades de la empresa.

empresa familiar. Empresa propiedad de dos o más miembros de la misma familia, o que operan juntos o en sucesión.

empresas que nacen globales. Pequeñas empresas que inician teniendo en mente actividades de negocios a través de las fronteras.

enfoque de todo riesgo. Declarar, en una póliza de seguro, que todos los daños directos a la propiedad están cubiertos, excepto aquellos causados por peligros específicamente excluidos.

enfoque del peligro nombrado. Identificar, en una póliza de seguros, de los peligros específicos cubiertos.

entidad jurídica. Organización de negocios con existencia legal separada y que la ley reconoce.

entorno competitivo. Entorno que se enfoca en los puntos fuertes, la posición y las probables medidas y contramedidas de los competidores en una industria.

entorno de la industria. Fuerzas combinadas que tienen un impacto directo sobre una empresa determinada y sus competidores.

entorno general. Entorno más amplio, que abarca factores que influyen en la mayoría de las empresas en una sociedad.

entrevista conductual. Técnica de entrevista que evalúa lo adecuado de los candidatos al puesto con base en la forma en que responderían a situaciones hipotéticas.

equipamiento para propósitos especiales. Máquinas diseñadas para servir a funciones especializadas en el proceso de producción.

equipamiento para propósitos generales. Máquinas que pueden servir para muchas funciones en el proceso de producción.

equipo de administración. Gerentes y otros miembros clave del personal que forman en una empresa su dirección general; sección del plan de negocios que describe la nueva estructura organizacional de una empresa y los antecedentes de sus jugadores clave.

equipo emprendedor. Dos o más personas que trabajan juntas como emprendedores en una empresa.

equipos de trabajo. Grupos de empleados con la libertad de funcionar sin una estrecha supervisión.

ESOP apalancado. Plan de propiedad de acciones para empleados que está financiado con dinero solicitado en préstamo.

especificación del puesto. Lista de habilidades y capacidades necesarias para desempeñar un puesto específico.

estado de flujo de efectivo. Reporte financiero que muestra las fuentes y usos de efectivo de una empresa.

estado de resultados (estado de pérdidas y ganancias). Reporte financiero que muestra las pérdidas o utilidades de las operaciones de una empresa a lo largo de un periodo determinado.

estados financieros (estados contables). Reportes del desempeño financiero y de los recursos de una empresa, como el estado de resultados, el balance general y el estado de flujo de efectivo.

estados financieros pro forma. Proyecciones de los estados financieros de una empresa hasta por cinco años, incluido el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo, así como los presupuestos de efectivo.

estándar razonable (persona prudente). Estándar de cuidado típico, basado en lo que una persona razonable o prudente habría hecho en circunstancias similares.

estrategia. Plan de acción que coordina los recursos y compromisos de una organización con el fin de lograr un desempeño superior.

estrategia basada en costos. Plan de acción que requiere que una empresa sea la productora de costo más bajo dentro de su mercado.

estrategia de alineación de precios. Determinación de una gama de varios niveles de precios distintos de la mercancía.

estrategia de diferenciación. Plan de acción diseñado para proporcionar a un producto o servicio atributos únicos que valoran los consumidores.

estrategia de enfoque. Plan de acción que aísla a una empresa de los competidores y de otras fuerzas del mercado, orientándose a un segmento restringido del mercado.

estrategia de fijación de precios de penetración. Fijación de precios más bajos de los normales con el fin de apresurar la aceptación de un producto o servicio en el mercado, o de incrementar la participación de mercado.

estrategia de fijación de precios de seguir al líder. Utilizar a un competidor particular como modelo en la fijación de precios.

estrategia de fijación de precios variables. Fijación de más de un precio para un bien o un servicio, con el fin de ofrecer concesiones de precio a ciertos clientes.

estrategia de precios de descremado. Fijación de precios muy altos durante un periodo limitado, antes de reducirlos a niveles más competitivos.

estrategia de segmentos múltiples. Estrategia que reconoce las diferentes preferencias de los segmentos individuales del mercado y desarrolla una mezcla de marketing única para cada uno de ellos.

estrategia de un solo segmento. Estrategia que reconoce la existencia de varios segmentos de mercado distintos, pero que sólo se enfoca en el más rentable de ellos.

estrategia del producto. Forma en la que se utiliza el componente del producto de la mezcla de marketing para lograr los objetivos de una empresa.

estrategia dinámica (personalizada) de fijación de precios. Cobrar más que el precio estándar cuando el perfil del cliente sugiere que se aceptará el precio más alto.

estrategia sin segmento (marketing masivo). Estrategia que define al mercado total como el mercado meta.

estudios de tiempos y movimientos. Análisis detallados de los procesos de trabajo con la meta de incrementar la

eficiencia del movimiento humano y del diseño de las herramientas.

etapas en la sucesión. Fases en el proceso de transferir el liderazgo de una empresa familiar de los padres a los hijos.

evitación de pérdidas. Evitar pérdidas al decidir no participar en actividades riesgosas.

exportación. Venta de productos producidos en un país a clientes en otro país.

F

fabricación por lotes. Tipo de operación de manufactura que es intermedia (entre los talleres de trabajo y la fabricación repetitiva) en el volumen y la variedad de productos.

fabricación por proyecto. Tipo de operación de fabricación diseñado para elaborar productos únicos pero similares, a menudo en un escenario externo.

fabricación repetitiva. Tipo de operación de fabricación en el cual se utilizan corridas de producción largas para producir una gran cantidad de un producto estandarizado.

factoraje. Obtención de efectivo vendiendo las cuentas por cobrar a otra empresa.

fijación de precios con margen. Aplicación de un porcentaje al costo de un producto para obtener su precio de venta.

fijación de precios de prestigio. Fijación de un precio alto para transmitir una imagen de alta calidad o de originalidad.

fijación de precios promedio. Enfoque en el cual el costo total para un periodo determinado se divide entre la cantidad vendida en ese periodo, para fijar un precio.

financiamiento del riesgo. Poner a disposición fondos para cubrir pérdidas que no se pudieron eliminar mediante el control del riesgo.

financiamiento espontáneo. Deudas a corto plazo, como cuentas por pagar, que se incrementan automáticamente en proporción a las ventas de una empresa.

flujos de efectivo de las operaciones. Flujos de efectivo netos generados a partir de la operación de una empresa, calculados al sumar de nuevo la depreciación a la utilidad de operación, y restar los impuestos al ingreso y los cambios del capital de trabajo neto.

franquicia. Privilegio otorgado en un contrato de franquicia.

franquiciado. Emprendedor cuyo poder está limitado por una relación contractual con un franquiciador.

franquiciador. Parte en un contrato de franquicia que especifica los métodos que se deben seguir y los términos con los que debe cumplir la otra parte.

franquiciamiento. Sistema de marketing que implica un contrato legal, mediante el cual el franquiciado hace negocios conforme a los términos especificados por el franquiciador.

franquiciamiento a cuestas (*piggyback*). Operación de una franquicia minorista dentro de las instalaciones de una tienda anfitriona.

franquiciamiento con formato de negocios. Convenio de franquicia mediante el cual el franquiciado obtiene todo un sistema de marketing orientado a los emprendedores.

franquiciamiento de producto y nombre comercial. Contrato de franquicia que otorga el derecho de utilizar un producto o marca ampliamente reconocidos.

franquiciamiento internacional. Venta de un paquete estándar de productos, sistemas y servicios de administración a una empresa en otro país.

fundador. Emprendedor que le da existencia a una nueva empresa.

G

ganancias y pérdidas de capital. Ganancias y pérdidas en las que se incurre derivadas de la venta de una propiedad que no es parte de las operaciones de negocios regulares de la empresa.

garantía. Promesa de que un producto se desempeñará a cierto nivel o cumplirá con ciertos estándares.

gastos acumulados. Obligaciones a corto plazo en las que se ha incurrido, pero que no se han pagado.

gastos de operación. Costos relacionados con el marketing y la venta del producto o servicio de una empresa, los gastos generales y de administración y la depreciación.

globalización. Expansión de los negocios internacionales, alentada por la convergencia de las preferencias del mercado, la eliminación de las barreras comerciales y la integración de las economías nacionales.

gráfica de control. Representación gráfica de los límites utilizados en el control estadístico de procesos.

grupos de interés. Individuos que pueden afectar el desempeño de la empresa o resultan afectados por el mismo.

grupos de referencia. Grupos que un individuo permite que influyan en su comportamiento.

H

***headhunter*.** Firma que localiza a candidatos calificados para que ocupen puestos ejecutivos.

hecho catalizador. Acontecimiento, como la pérdida del empleo, que impulsa a un individuo a convertirse en emprendedor.

hipoteca. Préstamo a largo plazo de un acreedor para el cual el bien raíz se ofrece como garantía.

hipoteca de bienes raíces. Préstamo a largo plazo en el cual la propiedad real se retiene como garantía.

hipoteca mobiliaria. Préstamo para el cual las partidas del inventario u otra propiedad movible sirven como garantía o colateral.

I

ideas Tipo A. Ideas originales, centradas en torno a proporcionar a los clientes un producto existente que no está disponible en su mercado.

ideas Tipo B. Ideas originales, que implican una nueva tecnología, centrada en torno a proporcionar a los clientes un nuevo producto.

ideas Tipo C. Ideas originales, centradas en torno a proporcionar a los clientes un producto mejorado.

imagen comercial. Elementos de la imagen distintiva de una empresa que no están protegidos por una marca registrada, una patente, o un derecho de propiedad intelectual.

imagen de marca. Percepción general que tienen las personas en torno a una marca.

imperialismo ético. Creencia de que los estándares éticos del país se pueden aplicar universalmente.

importación. Venta de bienes producidos en otro país a los compradores en su país.

incubadora de empresas. Instalación que proporciona de forma compartida espacio, servicios y ayuda administrativa a las nuevas empresas.

ingreso ajustado. Flujo de efectivo después de impuestos.

ingreso ordinario. Ingreso ganado en el curso ordinario de los negocios, incluido cualquier sueldo.

Iniciativa de campo fértil. Subsidiaria de propiedad total formada desde cero en otro país.

inspección. Examen de un producto para determinar si cumple con los estándares de calidad.

inspección de atributos. Determinación de la aceptabilidad del producto, con base en si funcionará o no.

inspección de variables. Determinación de la aceptabilidad del producto con base en una variable tal como el peso o el largo.

institución financiera ubicada en la comunidad. Acreedor o prestamista que utiliza fondos de fuentes federales, estatales y privadas para proporcionar financiamiento a las pequeñas empresas en comunidades de ingresos bajos.

integridad. Apego inexorable a hacer lo que es correcto y apropiado.

intermediario comercial. Agencia que distribuye los productos de una empresa a los clientes en otro país, sobre una base contractual.

intermediarios comerciales. Intermediarios que adquieren el derecho de los bienes que distribuyen.

inventario. Materia prima y productos de una empresa que se conservan anticipándose a una venta eventual.

investigación de mercados. Recolección, procesamiento, interpretación y reporte de la información del mercado.

ISO 9000. Estándares que regulan la certificación internacional de los procedimientos de administración de la calidad de una empresa.

L

legado emprendedor. Activos materiales y cualidades intangibles que se transfieren tanto a los herederos como a la sociedad.

legislación para la compensación de los trabajadores. Leyes que obligan al empleador a pagar a los empleados por lesiones o enfermedades relacionadas con el empleo, sin importar de quién es la culpa.

Ley de los Derechos Civiles. Legislación que prohíbe la discriminación con base en raza, color, religión, sexo o nacionalidad.

Ley de Normas Laborales Justas. Ley laboral que establece un salario mínimo y tiene previsto el pago de horas extra.

Ley de Permisos por causas Familiares y Médicas. Legislación que asegura a los empleados con permiso sin goce de sueldo para el parto u otras necesidades familiares.

Ley de Seguridad y Salud Ocupacionales. Legislación que regula la seguridad de lugares y prácticas de trabajo.

LIBOR (London Interbank Offered Rate). Tasa de interés que cobran los bancos de Londres sobre los préstamos a otros bancos de Londres.

licenciador. Empresa que vende los derechos de licenciamiento.

licenciamiento en el extranjero. Permitir que una empresa en otro país compre los derechos para fabricar y vender los productos de una empresa en los mercados internacionales.

licenciatario maestro. Empresa o individuo independiente que actúa como agente de ventas con la responsabilidad de encontrar a nuevos licenciatarios dentro de un territorio específico.

licenciatario. Empresa que adquiere los derechos de licencia.

líder de opinión. Miembro del grupo que desempeña un papel clave en las comunicaciones.

línea de crédito. Convenio informal entre un deudor y un banco en cuanto a la cantidad máxima de fondos que proporcionará el banco en algún momento.

línea de productos. Suma de las partidas de productos individuales relacionados.

liquidez. Grado al cual una empresa tiene capital de trabajo disponible para cumplir con sus obligaciones de vencimiento de la deuda.

locus de control externo. Creencia de que la vida está controlada más por la suerte o el destino que por los esfuerzos propios.

locus de control interno. Creencia de que el éxito de cada persona proviene de sus esfuerzos.

M

mantenimiento correctivo. Reparaciones necesarias del equipo o una instalación para dejarlos en buenas condiciones.

mantenimiento preventivo. Actividades cuyo propósito es impedir averías de una máquina, lesiones a las personas y daños a las instalaciones.

marca. Medio verbal y/o simbólico de identificar un producto.

marca de servicio. Marca que una empresa tiene el derecho exclusivo de utilizar para identificar un servicio.

marca registrada. Término legal que identifica el derecho exclusivo de una empresa para utilizar una marca.

margen de utilidad de operación. Razón de la utilidad de operación contra las ventas, mostrando lo bien que una empresa administra su estado de resultados.

marketing de la pequeña empresa. Actividades de negocio que dirigen la creación, el desarrollo y la entrega de un conjunto de satisfactores de su creador al usuario meta.

mejora continua de la calidad. Esfuerzo constante y dedicado para mejorar la calidad.

mentoring. Guiar y apoyar el trabajo y el desarrollo de un miembro de la organización nuevo o menos experimentado.

mercado. Grupo de clientes o de clientes potenciales que tienen poder adquisitivo y necesidades insatisfechas.

método ABC. Sistema para clasificar los artículos en un inventario según su valor relativo.

método del valor de liquidación. Determinación del valor de una empresa estimando el dinero que estaría disponible si la empresa fuera a liquidar sus activos.

método del valor de reemplazo. Determinación del valor de una empresa estimando el costo de reemplazar sus activos.

método del valor modificado en libros. Determinación del valor de una empresa al ajustar el valor en libros para reflejar las diferencias obvias entre el costo histórico y el valor de mercado actual de los activos.

mezcla de marketing. Combinación del producto, la fijación de precios, y las actividades de promoción y distribución.

mezcla de productos. Colección de las líneas totales de los productos de una empresa.

mezcla promocional. Combinación de formas de comunicación no personales, personales y especiales, orientada a un mercado meta.

microempresa. Pequeña empresa que proporciona utilidades mínimas a su propietario.

minorista electrónico 24/7. Minorista electrónico que proporciona acceso a productos y servicios las veinticuatro horas del día.

misión comercial. Viaje organizado para ayudar a los propietarios de pequeñas empresas a reunirse con los compradores potenciales en el extranjero y aprender acerca de los obstáculos culturales y reguladores en los mercados extranjeros.

modelo basado en contenido/información. Modelo de negocios en el cual el sitio web proporciona información, pero no la capacidad de comprar o vender productos.

modelo basado en las operaciones. Modelo de negocios en el cual el sitio web proporciona un mecanismo para comprar o vender productos o servicios.

modelo de negocio a consumidor (B2C). Modelo de negocios que se basa en vender electrónicamente a los clientes finales.

modelo de negocio a negocio (B2B). Modelo de negocios que se basa en vender electrónicamente a los clientes empresariales.

modelo de negocios. Grupo de características, conductas y metas compartidas que sigue una empresa en una situación de negocios particular.

motivaciones. Fuerzas que organizan y dan dirección a la tensión causada por necesidades insatisfechas.

muestreo de aceptación. Utilización de una porción aleatoria, representativa para determinar la aceptabilidad de un lote completo.

múltiplo de las utilidades. Razón determinada al dividir el valor de una empresa entre sus utilidades anuales; también se llama *razón de valor a utilidades*.

N

necesidades. Punto de partida para todo comportamiento.

negociación. Proceso de comunicación en dos sentidos que se utiliza para resolver diferencias en las necesidades, las metas, o las ideas.

negocio de estilo de vida. Micronegocio que permite que el propietario siga un patrón de vida deseado.

negocio ubicado en el hogar. Negocio que mantiene su principal instalación en la residencia de su propietario.

nombre de marca. Marca que se puede pronunciar.

normas de inspección. Especificación de un nivel de calidad deseado y de las tolerancias permisibles.

número de veces que se gana el interés. Razón de la utilidad de operación contra los gastos financieros o por intereses.

O

oferta. Sección del plan de negocios que le indica a un inversionista cuánto dinero se requiere y cuándo y en qué forma se utilizará el mismo.

oferta pública inicial (OPI). Primera venta de las acciones de una empresa al público.

offshoring. Estrategia que implica la reubicación de las operaciones en el extranjero.

oportunidad emprendedora. Oportunidad económicamente atractiva y puntual que crea valor para los compradores o los usuarios finales interesados.

organización de línea y de staff. Estructura organizacional que incluye a especialistas en personal que ayudan a la gerencia.

organización de línea. Estructura organizacional simple en la cual cada persona se reporta con un supervisor.

organización del empleador profesional. Compañía de renta de personal que incluye a los empleados en su nómina y después los "renta" a los empleadores sobre una base permanente.

otros activos. Activos distintos del activo circulante y el activo fijo, tales como patentes derechos de propiedad intelectual y la buena fe o nombree.

outsourcing internacional. Estrategia que implica el acceso a mano de obra extranjera mediante contratos con proveedores independientes.

outsourcing. Compra de productos o servicios que se encuentran fuera del área de ventaja competitiva de la empresa.

P

pagarés a corto plazo. Montos en efectivo solicitados en préstamo a un banco u otras fuentes de préstamos, que se deben reembolsar en el transcurso de un periodo corto.

pago global. Pago cuantioso que se puede requerir al deudor en un punto específico, más o menos a la mitad del plazo al cual se calcularon los pagos, reembolsando el resto del préstamo en su totalidad.

partida del producto. Denominador común más bajo en la mezcla de productos, artículo individual.

pasivo circulante (obligaciones a corto plazo). Dinero solicitado en préstamo que se debe reembolsar en el transcurso de 12 meses.

patente. Derecho registrado exclusivo de un inventor para fabricar, utilizar o vender un invento.

patente de planta. Protección registrada para cualquier nueva variedad diferente de una planta viviente.

patente de utilidad. Protección registrada para un nuevo proceso o una función del producto.

patente del diseño. Protección registrada para la apariencia de un producto y sus partes inseparables.

patrocinio en la web. Tipo de publicidad en la cual una empresa le paga a otra por el derecho de ser parte de la página web de esa organización.

peligro. Causa de pérdida, ya sea debido a acontecimientos naturales o mediante los actos de las personas.

pequeña empresa atractiva. Pequeña empresa que provee utilidades significativas a su propietario.

percepción. Procesos individuales que dan significado a los estímulos a los que se enfrentan los consumidores.

pérdida directa. Pérdida en la cual el daño físico a la propiedad reduce su valor para el dueño de la misma.

pérdida indirecta. Pérdida originada por la incapacidad de llevar a cabo las operaciones normales debido a una pérdida directa de la propiedad.

perfil del cliente. Descripción de los clientes potenciales en un mercado meta.

periodo de conversión a efectivo. Tiempo requerido para convertir a efectivo los inventarios pagados y las cuentas por cobrar.

plan a corto plazo. Plan que gobierna las operaciones de una empresa durante un año o menos.

plan a largo plazo (plan estratégico). Plan total de una empresa para el futuro.

plan amplio. Plan de negocios completo que proporciona un análisis a fondo de los factores críticos que determinarán el éxito o el fracaso de una empresa, junto con todos los supuestos implícitos.

plan de marketing. Sección del plan de negocios que describe los beneficios del producto o servicio para el usuario y el tipo de mercado que existe.

plan de negocios. Documento que presenta la idea básica para la empresa e incluye descripciones de dónde se encuentra usted ahora, hacia dónde quiere ir y cómo pretende llegar allí.

plan de operaciones y desarrollo. Sección del plan de negocios que ofrece información de cómo se fabricará un producto o se proporcionará un servicio, incluidas descripciones de las nuevas instalaciones de la empresa, mano de obra, materia prima y los requerimientos de procesamiento.

plan de producto/servicio. Sección del plan de negocios que describe el producto y/o servicio que se va a proporcionar y que explica sus beneficios.

plan de propiedad de acciones para los empleados (ESOP). Método mediante el cual una empresa se vende, ya sea en su totalidad o en parte a sus empleados.

plan financiero. Sección del plan de negocios que proyecta la posición financiera de la empresa con base en supuestos bien fundados y explica la forma en la cual se han determinado las cifras.

plan resumido. Forma breve de un plan de negocios que presenta sólo los aspectos y proyecciones más importantes.

poder de representación. Capacidad de un socio para obligar legalmente a los otros socios.

política del propietario de la empresa. Versión de negocios de la política del propietario de una casa, diseñada para satisfacer las necesidades de seguros de propiedad y responsabilidad de los propietarios de pequeñas empresas.

precio. Especificación de lo que requiere un vendedor a cambio de transferir la propiedad o la utilización de un producto o servicio.

prestaciones adicionales. Suplementos de la compensación, diseñados para ser atractivos y benéficos para los empleados.

préstamo con base en los activos. Línea de crédito asegurada por activos del capital de trabajo.

préstamo de equipo. Préstamo a plazos de un vendedor de maquinaria que utiliza una empresa.

presupuesto. Documento que expresa los planes futuros en términos monetarios.

presupuesto de efectivo. Documento de planeación que se preocupa estrictamente del recibo y el pago del dinero.

prevención de pérdidas. Evitar que ocurran pérdidas.

proceso de acumulación. Método de elaboración de pronósticos en el que se identifica a todos los compradores potenciales en los varios submercados y después se suma la demanda estimada.

proceso de desglose (método de razón de la cadena). Método de elaboración de pronósticos que comienza con una variable de mayor alcance y trabaja hacia abajo hasta el pronóstico de ventas.

proceso de las operaciones. Actividades que crean valor para los clientes mediante la producción de los bienes y servicios de una empresa.

producción artesanal. Tipo de operación de fabricación en el que se utilizan corridas de producción cortas para elaborar pequeñas cantidades de artículos únicos.

productividad. Eficiencia con la cual los insumos se transforman en productos.

producto. Paquete de satisfacción total, que incluye un servicio, un bien o ambos, ofrecido a los consumidores en una operación de intercambio.

Programa de Garantía de Préstamos 7(a). Programa de préstamos que ayuda a las pequeñas empresas a obtener financiamiento mediante una garantía proporcionada por la SBA.

Programa de Investigación Innovadora de la Pequeña Empresa. Programa del gobierno estadounidense que ayuda a financiar a las pequeñas empresas que planean transformar la investigación de laboratorio en productos orientados al mercado.

Programa de Micropréstamos 7(m). Programa de la SBA que proporciona préstamos hasta por $35,000 a las pequeñas empresas y centros de cuidado infantil sin fines de lucro.

promoción. Comunicaciones de marketing que informan y persuaden a los consumidores.

promoción de ventas. Término incluyente para técnicas de promoción distintas de la venta personal y de la publicidad, que estimulan la compra de un bien o servicio particular.

promoción por correo electrónico. Publicidad entregada por medio del correo electrónico.

promotores. Corredores especializados que reúnen a compradores y vendedores de empresas.

pronóstico de ventas. Predicción de qué tanto se comprará de un producto o servicio dentro de un mercado, durante un periodo específico.

propiedad de unidades múltiples. Tenencia de un solo franquiciado de más de una franquicia de la misma empresa.

propiedad intelectual. Creaciones intelectuales originales, como inventos, creaciones literarias y obras de arte, que están protegidas por patentes o derechos de propiedad intelectual.

propiedad personal. Cualquier propiedad distinta de la propiedad real, como maquinaria, equipo, mobiliario, aditamentos, inventarios y vehículos.

propiedad real. Terreno y cualquier cosa físicamente unida al mismo, como edificios.

propiedad única. Empresa propiedad de una persona, quien tiene una responsabilidad ilimitada en lo que concierne a la empresa.

prospección. Proceso sistemático de buscar continuamente nuevos clientes.

prospecto (memorando de oferta). Documento que contiene toda la información necesaria para satisfacer los requerimientos federales y estatales para advertir a los inversionistas potenciales acerca de los posibles riesgos de la inversión.

prueba organizacional. Verificar si una organización sin fines de lucro se mantiene fiel a su propósito declarado.

publicidad. Presentación impersonal de una idea de negocios a través de los medios masivos.

publicidad del producto. Presentación de una idea de negocios diseñada para lograr que los clientes potenciales conozcan un producto o servicio específico y crear en ellos un deseo del mismo.

publicidad institucional. Presentar la información acerca de una empresa particular, diseñada para mejorar la imagen de la empresa.

publicidad no pagada. Información acerca de una empresa y sus productos o servicios que aparecen como noticias, por lo común sin costo.

punto de equilibrio. Volumen de ventas al que el ingreso total de las ventas es igual a los costos totales.

R

razón circulante. Medida de la liquidez relativa de una empresa, determinada al dividir el activo circulante entre el pasivo circulante.

razón de deuda incobrable. Razón de las deudas incobrables contra las ventas a crédito.

razón de deuda. Medida de la fracción de los activos de una empresa que están financiados con deuda, determinada al dividir el pasivo total entre el activo total.

razones financieras. Declaraciones modificadas de los datos del estado de resultados y el balance general seleccionados en términos relativos.

reciprocidad. Poderosa regla social basada en una obligación de reembolsar en especie lo que otra nos ha hecho o proporcionado.

reconocer la oportunidad. Identificar nuevos productos o servicios potenciales que pueden conducir a negocios prometedores.

recursos. Insumos básicos que utiliza una empresa para llevar a cabo sus negocios.

recursos intangibles. Recursos organizacionales que son invisibles y difíciles de evaluar.

recursos tangibles. Recursos organizacionales que son visibles y fáciles de medir.

red social. Sistema interconectado que abarca las relaciones con otras personas.

reducción de pérdidas. Disminución de la frecuencia, la severidad o lo impredecible de las pérdidas.

refugiado. Persona que se convierte en emprendedor para escapar de una situación indeseable.

regalías. Cuotas pagadas por el licenciatario al licenciador por cada unidad producida bajo un contrato de licenciamiento.

reglamentos de uso de suelo. Leyes locales que regulan el uso del suelo.

reingeniería. Reestructuración fundamenta para mejorar el proceso de operación.

relación transaccional. Asociación entre una empresa y un cliente, que se relaciona con una compra o un acuerdo de negocios.

relativismo ético. Creencia de que los estándares éticos están sujetos a la interpretación local.

rendimiento sobre el capital. Tasa de rendimiento ganada sobre la inversión de capital de los propietarios, calculada como la utilidad neta dividida entre la inversión de capital de los propietarios.

rendimiento sobre los activos. Tasa de rendimiento ganada sobre los activos totales invertidos de una empresa, calculada como la utilidad de operación dividida entre los activos totales.

responsabilidad ilimitada. Responsabilidad sobre la parte de un propietario que se extiende más allá de su inversión en la empresa.

responsabilidad limitada. Restricción de las responsabilidades financieras legales de un propietario a la cantidad invertida en la empresa.

responsabilidades sociales. Obligaciones éticas con clientes, empleados y la comunidad.

resumen ejecutivo. Sección del plan de negocios que transmite una perspectiva clara y concisa del negocio propuesto.

retención del riesgo. Financiamiento intencional de una pérdida, mediante la utilidad de operación o las utilidades retenidas.

retiro familiar. Reunión de miembros de la familia, por lo común en una ubicación remota, para discutir asuntos relacionados con la empresa familiar.

riesgo. Posibilidad de sufrir un daño o una pérdida.

riesgo del mercado. Incertidumbre asociada con una decisión de inversión.

riesgo económico. Probabilidad de que un gobierno administre mal su economía y por consiguiente modifique el entorno de negocios en formas que obstaculicen el desempeño de las empresas que operan en él.

riesgo político. Potencial de que las fuerzas políticas en un país afecten de forma negativa el desempeño de la operación de las empresas dentro de sus fronteras.

riesgo puro. Incertidumbre asociada con una situación en donde sólo puede ocurrir o no ocurrir pérdida.

riesgos críticos. Sección del plan de negocios que identifica los riesgos potenciales con los que puede tropezar un inversionista.

riesgos del personal. Riesgos que afectan directamente a los empleados en lo individual, pero que también pueden tener un impacto indirecto sobre una empresa.

rotación de activos fijos. Medida de la relación de las ventas contra los activos fijos.

rotación de las cuentas por cobrar. Número de veces que las cuentas por cobrar “giran” durante un año.

rotación del activo total. Razón de las ventas contra los activos totales, que muestra la eficiencia con la cual se utilizan los activos de una empresa para generar ventas.

rotación del inventario. Número de veces que "rotan" los inventarios durante un año.

S

segmentación del mercado. División de un mercado en varios grupos más pequeños con necesidades similares.

seguro al valor. Cláusula común en las pólizas de seguros de propiedad, que requiere que la póliza sea al menos un porcentaje específico del valor real de la propiedad.

seguro de persona clave. Cobertura que proporciona beneficios al fallecimiento de un miembro clave del personal de una empresa.

seguro por discapacidad. Cobertura que proporciona beneficios debido a la discapacidad del socio de una empresa o de otro empleado clave.

señal de marca. Marca que no se puede pronunciar.

Servicio Corporativo de Ejecutivos Retirados (SCORE). Grupo de ejecutivos retirados, patrocinado por la SBA, que ofrece asesoría gratuita a la pequeña empresa.

sistema de inventario físico. Método que prevé un conteo periódico de las partidas de inventario.

sistema de inventarios justo a tiempo. Método para reducir los niveles de inventario a un mínimo absoluto.

sistema de inventarios perpetuos. Método de llevar un registro continuo del inventario.

sistema de partida doble. Sistema contable de balance automático que requiere que cada operación se registre dos veces.

sistema de un solo asiento. Sistema de contabilidad de talonario de cheques que sólo refleja los recibos y los desembolsos.

sitios de subastas. Negocios basados en Internet que ofrecen a los participantes la capacidad de listar productos para su licitación.

sociedad limitada. Sociedad que tiene al menos un socio general y uno o más socios limitados.

sociedad. Entidad legal formada por dos o más copropietarios para iniciar una empresa orientada a las utilidades.

socio general. Socio en una sociedad limitada que tiene una responsabilidad personal ilimitada.

socio limitado. Socio en una sociedad limitada que no es activo en su administración y tiene una responsabilidad personal limitada.

suerte. Don para hacer descubrimientos deseables por accidente.

T

tasa interna de rendimiento. Tasa de rendimiento que espera ganar una empresa con un proyecto.

tasa prime. Tasa de interés que cobran los bancos comerciales sobre los préstamos a sus clientes con mejor historial de crédito.

técnica del periodo de recuperación. Técnica de elaboración del presupuesto de capital que mide la cantidad de tiempo que se requerirá para recuperar el desembolso en efectivo de una inversión.

técnica del porcentaje de las ventas. Método de pronosticar las inversiones en activos y los requerimientos de financiamiento.

técnica del rendimiento contable sobre la inversión. Técnica de elaboración del presupuesto de capital que evalúa un gasto de capital con base en las utilidades promedio anuales esperadas después de impuestos en relación con el valor promedio en libros de una inversión.

técnicas del flujo de efectivo descontado (FED). Técnicas de elaboración del presupuesto de capital que comparan el valor presente de los flujos de efectivo futuros con el costo de la inversión inicial.

tienda física tradicional. La tradicional tienda física desde donde han operado históricamente los negocios.

tipo de cambio. Valor de la moneda de un país en relación con la de otro.

trabajo en red. Proceso de desarrollar y entablar relaciones mutuamente benéficas.

tramo de control. Número de subordinados supervisados por un gerente.

transferencia de la propiedad. Transmitir la propiedad de una empresa familiar a la siguiente generación.

transferencia del riesgo. Comprar seguros o hacer arreglos contractuales con otros con el fin de transferir el riesgo.

transportadores comunes. Intermediarios de transporte disponibles para que los contrate el público en general.

transportistas por contrato. Intermediarios de transporte que hacen contratos con fletadores individuales.

transportistas privados. Líneas de transporte propiedad de los fletadores.

Tratado de Libre Comercio (TLC). Acuerdo que fomenta el libre comercio entre Estados Unidos, Canadá y México, mediante la eliminación de las restricciones comerciales.

U

Unión Europea (UE). Organización cuyo propósito es facilitar el libre comercio entres los países miembros en Europa.

utilidad bruta. Las ventas menos el costo de los bienes vendidos.

utilidad de operación. Ganancias o utilidades después de los gastos de operación, pero antes de pagar intereses e impuestos.

utilidad neta disponible para los propietarios (utilidad neta). Utilidad que se puede distribuir a los propietarios, o reinvertirse en la empresa.

utilidades antes de impuestos. Utilidades después de los gastos de operación y los gastos financieros, pero antes de impuestos.

utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA). Utilidades de una empresa después de restar el costo de los bienes vendidos y los gastos de operación en efectivo, pero antes de restar la depreciación, la amortización, los gastos financieros y los impuestos.

utilidades normalizadas. Utilidades ajustadas para partidas extraordinarias, tales como daño por incendio y derrames, y un sueldo excesivo para el propietario.

utilidades retenidas. Utilidades menos los retiros (dividendos) a lo largo de la vida de la empresa.

V

validez. Grado al cual una prueba evalúa la verdadera capacidad de desempeño laboral.

valor de capital (valor del propietario). Valor de la empresa menos la deuda de la empresa.

valor de la empresa. Valor de todo el negocio, sin importar cómo está financiado.

valor de reemplazo de la propiedad. Costo de reemplazar o duplicar la propiedad a los precios actuales.

valor presente neto. Valor presente del los flujos de efectivo futuros esperados, menos el desembolso de la inversión inicial.

valor real en efectivo. Término de seguros que se refiere al valor depreciado de una propiedad.

valores subyacentes. Creencias éticas no articuladas que proporcionan los fundamentos del comportamiento ético en una empresa.

valuación basada en comparables. Determinación del valor de una empresa considerando los precios de mercado reales de las empresas que son similares a la empresa que se está evaluando.

valuación basada en el flujo de efectivo. Determinación del valor de una empresa estimando la cantidad y el momento de sus flujos de efectivo futuros.

valuación con base en los activos. Determinación del valor de una empresa mediante la estimación del valor de sus activos.

variables de beneficio. Características específicas que distinguen a los segmentos del mercado según los beneficios que buscan los clientes.

variables de segmentación. Parámetros utilizados para distinguir una forma de comportamiento del mercado de otra.

variables demográficas. Características específicas que describen a los clientes y su poder adquisitivo.

venta personal. Presentación de ventas que se hace persona a persona.

ventaja competitiva sostenible. Posición creadora de valor que es probable que perdure a lo largo del tiempo.

ventaja competitiva. Beneficio que existe cuando una empresa tiene un producto o servicio que su mercado meta considera que es mejor que el de los competidores.

vínculo. Tipo de convenio de publicidad en el cual una empresa le paga a otra para incluir un vínculo en su sitio web.

Z

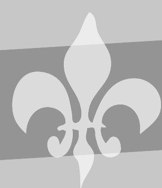
zonas industriales. Áreas diseñadas por el Estado y que se establecen para llevar empleo a regiones económicamente pobres mediante incentivos regulatorios y fiscales.



CRÉDITOS DE LAS FOTOGRAFÍAS

p. 2, Video material provided by Hattie Bryant, Producer of Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet, and the Web at http://www.smallbusinessschool.org; **p. 8**, © Pink Magazine, Inc.; **p. 11**, Courtesy of South Texas College; **p. 14**, Michael Tamborrino; **p. 17** (David Fait); **p. 20**, © Switchpod; **p. 32**, Video material provided by Hattie Bryant, Producer of Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet, and the Web at http://www.smallbusinessschool.org; **p. 40**, EntreQuest; **p. 41**, © Organic Bouquet, Inc.; **p. 43**, © fluidny; **p. 62**, Video material provided by Hattie Bryant, Producer of Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet, and the Web at http://www.smallbusinessschool.org; **p. 70**, © Elise Amendola/AP Photo; **p. 75**, © Portero.com; **p. 82**, © Stefan Hagen/THE SAK/PRNewsFoto/NewsCom; **p. 94**, © Firehouse Restaurant Group; **p. 97**, © 1-800-GOT-JUNK? LLC and RBDS Rubbish Boys Disposal Service Inc.; **p. 98**, Courtesy of Culver Franchising System, Inc.; **p. 106**, © Wing Zone Co.; **p. 120**, rxr3rxr3/iStockphoto International, Inc.; **p. 131**, © My Flat in London; **p. 133**, © Barry Austin/Digital Vision/Getty Images; **p. 140**, © HotHeadz of America Inc.; **p. 150**, © Luxe Jewels; **p. 155**, © SmartONE/Getty Images; **p. 166**, © Aroma Kitchen & Winebar. Courtesy of Workhouse Publicity; **p. 180**, Video material provided by Hattie Bryant, Producer of Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet, and the Web at http://www.smallbusinessschool.org; **p. 188**, © Lisa Carpenter/Lisa Carpenter Photography; **p. 196**, U. S. Air Force photo/Staff Sgt. Stacy Fowler; **p. 206**, Video material provided by Hattie Bryant, Producer of Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet, and the Web at http://www.smallbusinessschool.org; **p. 209**, © Timothy D. Sofranko/Colgate University; **p. 217**, © Ken Reagan/Feature Photo Service/NewsCom; **p. 226**, © KosherWeb Work/Kosher.com; **p. 236**, © Chris Mitchell/powerwheelerchris; **p. 242**, © Fabian Birimmer/Associated Press; **p. 243**, © MedMined; **p. 253**, © 2007 Pluck; **p. 260**, © BuiltNY, Inc./PR Newswire Photo Service/NewsCom; **p. 298**, Courtesy of http://www.vizio.com; **p. 301**, Menu image courtesy Chez Pierre Restaurant; **p. 312**, © Don Farrall/Photodisc/Getty Images; **p. 317**, © Grace Restaurant. Courtesy of JS^2 Communications; **p. 326**, Photo by Henrik Olund/www.henrikolund.com; **p. 331**, © Lon C. Diehl/PhotoEdit Inc.; **p. 348**, Video material provided by Hattie Bryant, Producer of Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet, and the Web at http://www.smallbusinessschool.org; **p. 353**, Photo by Scott Stewart/Scott Stewart Photography; **p. 358**, Courtesy of California Tortilla; **p. 362**, © Kelly Cline/iStockphoto International; **p. 370**, Video material provided by Hattie Bryant, Producer of Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet, and the Web at http://www.smallbusinessschool.org; **p. 375**, © Marvi Lacar/The New York Times/Redux; **p. 381**, Courtesy, B*tween Productions; **p. 384**, Courtesy, Paige's Music; **p. 386**, © Bloomberg News/Landov, © Bloomberg News/Landov, © John Zich/Bloomberg News/Landov, © Stephani Pilick/EPA/Landov; **p. 396**, Video material provided by Hattie Bryant, Producer of Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet, and the Web at http://www.smallbusinessschool.org; **p. 399**, © Waddevah; **p. 404**, © R. Alcorn/SWPCO; **p. 407**, © sportstation. com/JR's Sports Collectibles, Inc.; **p. 420**, Larry Ford/Ford Photography; **p. 425**, R. Alcorn/SWPCO; **p. 433**, © Shoebuy.com, Inc., a subsidiary of IAC (Nasdaq: IAÇI). All Rights Reserved; **p. 436**, © R. Alcorn/SWPCO; **p. 442**, © Jeff Nipert/www.caralarmetc.com; **p. 452**, © Andrea Haase, Claudio Baldini/iStockphoto International, Inc.; **p. 459**, © R. Alcorn/SWPCO; **p. 472**, Video material provided by Hattie Bryant, Producer of Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet, and the Web at http://www.smallbusinessschool.org; **p. 475**, © Dorling Kindersley; **p. 494**, Photo courtesy of BOZMEDIA, © Goldman Sachs; **p. 500**, © Larry Ford/Ford Photography; **p. 505**, © Digital Vision/Getty Images; **p. 513**, Photo courtesy of Headsets.com, Inc.; **p. 515**, © Elaine Thompson/Associated Press;

p. 524, Video material provided by Hattie Bryant, Producer of Small Business School, the series on PBS Stations, Worldnet, and the Web at http://www.smallbusinessschool.org; **p. 530**, Ad image courtesy of Univenture; **p. 533**, © M. Spencer Green/Associated Press; **p. 540**, © Ducati/PR Newswire Photo Service; **p. 550**, © Eric Futran/FoodPix/Jupiter Images; **p. 553**, © Sambazon; **p. 560**, © Matt Rourke/Associated Press; **p. 562**, © Kaupo Kikkas/iStockphoto International, Inc.; **p. 572**, © Amy Neusinger/Food Pix/Jupiter Images; **p. 584**, © Feng Yu/iStockphoto International, Inc.; **p. 585**, © Tim Jones/Digital Vision/Getty Images; **p. 596**, © Christine Glade/iStockphoto International, Inc.; **p. 600**, © Jonny McCullagh/iStockphoto International, Inc.; **p. 601**, © Ethan Hill/Ethan Hill Photography; **p. 612**, Keith Brofsky/Photodisc/Getty Images



Índice analítico

A

F

G

H

N

O

P

Q

R

S

W

X

Y

Z

¡Bienvenido a la decimocuarta edición de *Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*!

Los libros de texto rara vez sobreviven en el mercado durante más de cinco o seis ediciones, mucho menos 14. Pero éste no sólo lo ha conseguido, sino que por años ha sido el líder en el mercado. Esta edición representa más de cuatro décadas de escribir acerca de la pequeña empresa y su meta es proporcionarle instrucción y guía que incrementarán de forma considerable sus probabilidades de éxito cuando decida iniciar su jornada emprendedora.

La obra presenta paso a paso el conocimiento y los puntos de vista necesarios para dirigir y administrar una pequeña empresa. De forma simultánea se enfoca en una preocupación mucho más amplia: buscar sueños emprendedores.

¿Qué hay de nuevo en esta edición?

La obra está organizada para ayudar al lector y a los futuros empresarios a tener éxito en cualquier área. El amplio espectro del contenido, aplicaciones, casos, ilustraciones, historias y otros detalles ofrecidos en ella han ayudado a muchos propietarios de pequeñas empresas a que sus sueños se conviertan en realidad.

- **Bajo los reflectores.** Esta sección ofrece un perfil y una sorprendente diversidad de emprendedores, cuyas perspectivas y conocimientos únicos sobre la forma de iniciar, dirigir y hacer crecer una empresa le ayudarán a identificar y explorar toda la gama de problemas a los que se enfrentan los propietarios de empresas existentes.
- **Apoyo único para desarrollar un plan de negocios.** El material suministrado en la tercera parte del libro es integral al aprendizaje de cómo desarrollar planes factibles.
- **Vivir el sueño.** Estos cuadros aparecen a lo largo de los capítulos, renovando y refrescando los conceptos con experiencia documentada en empresarios reales.
- **Actividades en Internet.** Los ejercicios estructurados en Internet fueron diseñados para familiarizar al lector con los mejores recursos en línea para la pequeña empresa.
- **Ejercicios Usted decide.** Estas situaciones presentan aspectos de negocios reales que requieren un examen de las decisiones operativas clave para el propietario de una pequeña empresa.
- **Casos.** Los casos proporcionan oportunidades para que el lector aplique los conceptos del capítulo a situaciones reales.

Esperamos que la información que se presenta en el libro y las herramientas y apoyos que lo acompañan, contribuyan a alcanzar las metas de quienes buscan una exitosa carrera independiente en los negocios.

CENGAGE Learning™

http://latinoamerica.cengage

ISBN-13: 978-607481362-3
ISBN-10: 607481362-0

